



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión educativa y aprendizaje organizacional en las  
instituciones educativas públicas del nivel primaria,  
San Luis, 2014**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA**

Br, Gladys Pereira Vásquez

**ASESOR:**

Mgtr. Diana Anicama Ormeño

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y calidad educativa

**Perú - 2014**

## **Página del jurado**

---

Dra. Luzmila Garro Aburto

**Presidente**

---

Mgtr. Diana Anicama Ormeño

**Secretario**

---

Mgtr. Ricardo Paula Guevara

**Vocal**

## **Dedicatoria**

A mis padres e hijas por su comprensión y apoyo incondicional. A Blanca Benavides por ser mi gran amiga y compañera de trabajo.

La autora

## **Agradecimiento**

A mis padres por ser los generadores de mi educación e inculcarme la superación constante, a mis hijas por su apoyo incondicional y maestros por su guía y enseñanzas.

Gladys

## **Declaratoria de autenticidad**

Pereira Vásquez, Gladys, identificada con DNI 08419167, estudiante del programa académico de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, con la tesis titulada “Gestión educativa y aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria, San Luis 2014” declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales. No han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos) plagio (información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

San Luis noviembre del 2016

-----  
Gladys Pereira Vásquez  
DNI 08419167

## **Presentación**

Distinguidos integrantes de la comisión evaluadora, tomando en cuenta los lineamientos establecidos de acuerdo al reglamento de grados y títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, dejo a su consideración la revisión y evaluación del presente trabajo de investigación plasmada en la tesis titulada “Gestión educativa y aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primario, San Luis 2014” elaborado para la obtención del grado de Magister en educación, con mención en Administración de la Educación,

La presente investigación se basa en la problemática de las instituciones educativas del distrito, pues tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional, variables fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos del Proyecto educativo nacional al 2021.

El presente documento está organizado en seis capítulos: Problema de investigación, marco teórico, marco metodológico, resultados, conclusiones y sugerencias.

Señores integrantes de la comisión evaluadora queda a su consideración la evaluación del trabajo de investigación realizado y espero que la misma merezca su aprobación.

La autora

## Índice

Pagina del jurado	ii
dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	v
Índice	vii
lista de tablas	ix
Resumen	xi
Abstract	xi
I. Introducción	
1.1 Problema	37
1.2 Hipotesis	39
1.3 Objetivos	40
II.Marco metodológico	
2.2 Definicion operacional	44
2.3 Tipo de estudio	45
2.4 Diseño de investigación	46
2.5 Población y muestra	47
2.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos	49
2.6 Tecnicas e instrumentos de recolección de datos	49
2.8 Métodos de análisis de datos	<b>53</b>

III.	Resultados	55
IV.	Discusión	66
V.	Conclusiones	73
VI.	recomendaciones	76
VII	Referencias	79
	Anexos	85



## **Lista de tablas**

tabla 1	Matriz de operacionalización de la variable gestión educativa	44
Tabla 2	Matriz de operacionalización de la variable aprendizaje organizacional	45
Tabla 3	Población de los docentes de las II.EE. del nivel primario del distrito de San Luis 2014	47
Tabla 4	Muestra de los docentes de las II.EE. del nivel primario, de San Luis 2014	49
Tabla 5	Validación del instrumento por juicios de expertos	52
Tabla 6	Confiabilidad – Alfa de Cronbach de los instrumentos, gestión educativa y aprendizaje organizacional	53
Tabla 7	Coeficiente de interpretación de correlación de Spearman	54
Tabla 8	Distribución de frecuencias de los niveles de gestión educativa y aprendizaje organizacional	56
Tabla 9	Distribución de frecuencias de los niveles de gestión institucional y aprendizaje organizacional	57
Tabla 10	Distribución de frecuencias de los niveles de gestión administrativa y aprendizaje organizacional	58
Tabla 11	Distribución de frecuencias de los niveles de gestión pedagógica y aprendizaje organizacional	59
Tabla 12	Distribución de frecuencias de los niveles de gestión comunitaria y aprendizaje organizacional	60
Tabla 13	Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: gestión educativa y aprendizaje organizacional	61
Tabla 14	Coeficiente de correlación de Spearman según: gestión institucional y aprendizaje organizacional	62
Tabla 15	Coeficiente de correlación de Spearman según: gestión administrativa y aprendizaje organizacional	63
Tabla 16	Coeficiente de correlación de Spearman según: gestión pedagógica y aprendizaje organizacional	64
Tabla 17	Coeficiente de correlación de Spearman según: gestión comunitaria y aprendizaje organizacional	65

## **Lista de figuras**

Figura 1. Distribución de porcentajes de los niveles de gestión educativa y aprendizaje organizacional	56
Figura 2. Distribución de porcentajes de los niveles de gestión institucional y aprendizaje organizacional	57
Figura 3. Distribución de porcentajes de los niveles de gestión administrativa y aprendizaje organizacional	58
Figura 4. Distribución de porcentajes de los niveles de gestión pedagógica y aprendizaje organizacional	59
Figura 5. Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles gestión comunitaria y aprendizaje organizacional	60

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar qué relación existe entre las variables gestión educativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de san Luis, 2014.

Metodológicamente, el tipo de investigación fue básica, en cuanto al diseño es no experimental transversal de nivel descriptivo correlacional. Se trabajó con una población de 150 y una muestra de 108 docentes que laboraban en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de san Luis 2014. La técnica utilizada para la obtención de datos fue la encuesta y el cuestionario tipo Likert el instrumento empleado. Los cuestionarios elaborados fueron de 30 ítems para la variable gestión educativa y de 32 ítems para la variable aprendizaje organizacional. El procesamiento estadístico descriptivo se realizó mediante el programa Excel y el inferencial con el programa estadístico SPSS 22

Los resultados obtenidos de la investigación demostraron que existe relación significativa ( $Rho$  de Spearman = 0,572,  $p$ -valor  $0.000 < 0.05$ ) entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de san Luis, 2014. De ello se concluye; que cuando la gestión educativa es adecuada en una institución educativa, entonces el aprendizaje organizacional es alto.

**Palabras claves:** Gestión educativa, aprendizaje organizacional, aprendizaje en equipo, gestión institucional.

## **Abstract**

The aim of the research was to determine the relationship between educational management and organizational learning in educational institutions at the primary level in the San Luis 2014.

Methodologically, the research was basic type, non-experimental design: cross-correlational descriptive level. The populations were 150 and samples were 108 teachers in educational institutions of primary school in the San Luis 2014. The survey technique was used for data collection, whose instrument was the type Likert scale questionnaire of 30 items for managing Variable education and 32 items for organizational learning variable. The descriptive statistical analysis was performed using the Excel program and the inferential with SPSS 22.

The research results showed that there is a direct and significant relationship (Spearman rho = 0.572, p-value = 0.000 <0.05) between educational management and organizational learning in educational institutions of primary school in the San Luis 2014. It follows; when educational management is appropriate in an educational institution, then organizational learning is high.

Keywords: Education Management, organizational learning, team learning, institutional management.

## **I. Introducción**

## **Antecedentes nacionales**

Yábar (2013) “La gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente”. Su objetivo general es determinar si existe relación entre la Gestión educativa y la Práctica Docente en la IEP Santa Isabel de Hungría. Cercado de Lima, es de tipo descriptivo correlacional según el método de contrastación de las hipótesis es ex post facto. La población y muestra está constituida por 44 docentes sujetos de investigación. El instrumento que se aplicó para la recolección de datos es un cuestionario estructurado y la validación del mismo fue por juicio de expertos, para lo cual se recurrió a la opinión de 3 Doctores de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos quienes determinaron que el cuestionario sobre las variables estudiadas tienen un nivel de validez de excelente, se utilizó la correlación de Spearman para determinar si la relación que existe entre la Gestión educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, es directa y se observó que el P valor (Sig.) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 55 de confianza se rechaza  $H_0$ , por lo que el  $R^2$  de Spearman es 0.564 lo que nos indica que el 56.40 % de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa. Spearman es 0.3114 lo que nos indica que el 31.14 % de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la evaluación de la Gestión educativa. El  $R^2$  de Spearman es 0.4212 lo que nos indica que el 42.12 % de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la planeación de la Gestión educativa. Esta investigación es importante porque se está considerando dos variables que juegan un papel importante en el desarrollo de la sociedad, debido a que en la actualidad se requiere de Directores conscientes de su labor en la institución y maestros comprometidos con el quehacer educativo.

Rojas (2013) en su investigación sobre la Gestión educativa y el desempeño docente de la Institución educativa innova School- sede Chorrillos y Ate – elaborado para la obtención del grado de Magister en Educación de la UCV- Perú. La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptivo correlacional, el diseño no experimental, el tamaño de la población fue censal para los docentes, se realizó en las 12 sedes de Chorrillos y Lima de la institución educativa Innova

School. La técnica utilizada fue la encuesta y su instrumento el cuestionario aplicado a docentes para indagar su opinión acerca de las variables Gestión educativa, Desempeño docente y la relación que existe entre ellas en su institución educativa. La prueba de Alfa de Combrach fue utilizada para determinar el nivel de confiabilidad, los valores que considera esta prueba fluctúan entre 0 y 1, donde el valor 0 se considera como confiabilidad nula y 1 es confiabilidad total. Obteniendo para la variable Gestión educativa 0.818 y para la variable desempeño docente 0.713, indicando una alta confiabilidad del instrumento.

Sorados (2010) elaboro la tesis titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión educativa” trabajo de investigación realizado para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la educación de la UNMSM, planteando el siguiente problema ¿En qué medida el liderazgo de los directivos escolares se relaciona con la calidad de Gestión de las instituciones educativas de la UGEL 03- lima. En el periodo marzo- Mayo 2009? La encuesta fue la técnica de recolección de datos que se utilizó y como instrumento el cuestionario, el que al ser aplicado a directores, docentes, trabajadores, tuvo como conclusiones: la calidad de la Gestión educativa está relacionada con el liderazgo de los directores. Se obtuvo una correlación conjunta de 0.049, determinándose que en la calidad de la gestión educativa la dimensión más influyente es la pedagogía (0.619) representando una correlación parcial de 0.937

Ríos (2011) realizó una investigación titulada “Influencia del aprendizaje organizacional en la calidad educativa en la I.E. N° 1528 “Sagrado corazón de María” Pachacutec –Ventanilla. El objetivo general fue determinar el nivel de influencia del aprendizaje organizacional en la calidad educativa. Es un estudio de tipo descriptivo transaccional, de diseño descriptivo correlacional. La población y muestra fue: 76 docentes 45 varones y 31 damas ,se les aplico un cuestionario de 25 ítems, la validez la determino un juicio de expertos, Con un coeficiente de correlación de alfa de Crombach para la validez interna de la confiabilidad del cuestionario. El nivel de correlación de las variables de estudio se ha determinado mediante la correlación  $r$  de Pearson. Y un nivel de significativa  $\alpha = 0.05$ . Los

resultados obtenidos fueron que existe evidencia estadística suficiente que existe relación significativa del aprendizaje organizacional y la calidad educativa. Una correlación alta de  $0.783 = 080$  entre las variables estudiadas. Evidenciándose que el aprendizaje organizacional influye significativamente sobre la calidad educativa.

### **Antecedentes internacionales**

Ramírez (2012) en su tesis titulada “la Gestión educativa en la educación básica y media oficial de Manizales: es un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales”. Presentado en la Universidad Nacional de Colombia, para obtener el grado de Magister en administración con perfil investigativo, tiene como objetivo determinar cuáles son las teorías organizacionales y administrativas presentes en la labor del directivo docente. Es una investigación con perspectiva cualitativa y cuantitativa, se realizaron entrevistas a los directivos docentes de 11 instituciones de Educación básica y media del municipio de Manizales, realizando análisis categorial, emergente e intencionado, los resultados de las mismas fueron analizados en el programa ATLAS TI, así como se realizó análisis documental a los Proyectos Educativos Institucionales, PEI de aquellos colegios en los cuales fueron entrevistados sus directivos; la mirada cualitativa permitió conocer a fondo la opinión de aquellas personas responsables de liderar la institución educativa. Llegando a las siguientes conclusiones ; se evidencia una marcada influencia de las teorías organizacionales y Administrativas propias del campo de la administración, en las diversas practicas utilizadas por los directivos docentes en el cumplimiento de su rol como líderes pedagógicos, y se concluye también que la gestión educativa se convierte en puente entre las prácticas administrativas llevadas a cabo desde la dirección de la institución educativa y las diversas teorías organizacionales y administrativas, aplicadas al campo de la educación básica y media oficial del Municipio de Manizales.

Pérez (2010) de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán– Costa Rica, realizó un trabajo de investigación titulada Administración y Gestión educativa desde las perspectivas de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los



derechos en la escuela Normal mixta Pedro Ñuflo”. Trabajo realizado para obtener el grado de Magister en educación en Derechos Humanos. Cuyo objetivo fue: conocer cómo influye en el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos el tipo de práctica de liderazgo. las prácticas de liderazgo en el cumplimiento del ejercicio de los derechos humanos de los docentes de la población estudiada Las conclusiones a las que se arribó fueron que las practicas del liderazgo influyen en el asesoramiento del ejercicio de los derechos humanos de los y las docentes con base en los resultados se puede decir que la hipótesis planteada para este estudio es validada, toda vez que las prácticas de liderazgo en la administración y gestión del director, garantizan el asesoramiento de los derechos humanos en los y las docentes.

Rentería y Quintero (2009), plantea en su tesis titulada “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia “Estudio realizado en el colegio Rafael Uribe de la ciudad de Bolívar-Colombia. Trabajo realizado para la obtención del grado de Magister en Educación en la Pontificia Universidad Javeriana. Tuvo a modo objetivo diseñar una estrategia que permita mejorar los niveles de la convivencia. La investigación es de tipo cualitativa, analítica que justifico el empleo de encuestas y entrevistas no estructuradas y la finalidad del estudio era promover cambios cualitativos para la mejora de la gestión y la convivencia en un determinado grupo educativo. La población estuvo conformada por 1697 estudiantes de primaria y bachillerato pertenecientes a las dos sedes. Así también 102 estudiantes del régimen mixto, cuyas edades fluctuaban entre los 10 y los 18 años, del quinto grado de primaria al décimo de Bachillerato, 20 docentes, 64 padres de familia. De la investigación se determina que los docentes deben ser mediadores sociales dentro del contexto cultural de la institución educativa a la que pertenece y que el conocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de toda comunidad educativa sin excepción favorece la creación de espacios de colaboración, motivación y evaluación de las actividades institucionales convirtiéndose la escuela en una valiosa fuente para generar estrategias particulares y específicas de acuerdo a diversas características de cada contexto escolar, información que se obtienen a través de las entrevistas realizadas en la comunidad educativa.

Genera la elaboración de un nuevo diseño resultante de ese sentir unificado de la comunidad educativa

## **Fundamentación científica**

### **Definición de gestión educativa**

Según Casassus (1999) en la gestión educativa vamos a poder aplicar tanto la teoría, la política y la práctica, entendiéndose que es en esta disciplina donde los principios generales del campo de la administración se aplican de manera específica al campo de la educación. Considerando como objeto de estudio la organización del trabajo en el ámbito educativo

La gestión educativa es para Jiménez (2008) la disciplina que tiene como objetivo la mejora de la acción y hacer que la gestión sea más eficiente enmarcándola en los mandatos formales donde se le considera como una nueva forma de ejecutar y comprender la organización escolar por lo cual, tanto los procesos teóricos como prácticos se integran horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo. Es decir la gestión educativa crea unas líneas de acción de los actores pedagógicos para alcanzar los fines trazados.

Otros autores como Martins, Cammaroto, Neris y Canelón (2009) manifiestan que la gestión educativa tiene como objetivo buscar soluciones a problemas dentro de la organización educativa y toman en cuenta para esto, la planificación, el diseño, control, revisión y evaluación, para ellos la gestión educativa es una herramienta que permite a los gerentes educativo trabajar con el recurso humano que es la pieza fundamental en el cambio de las organizaciones (p.17)

La gestión educativa tiene como principio básico reconocer el valor que tiene la persona dentro de la organización, por ello considera la comprensión e interpretación de la acción humana como el tema central de su estudio.

El gran reto que tiene la gestión educativa es diseñar, implementar y poner en marcha un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje que sea acorde a las características y exigencias de los estudiantes y la sociedad. El éxito está supeditado al compromiso tanto de los gerentes educativos como la de la comunidad educativa quienes tienen adquirir conciencia que la gestión educativa es una acción humana donde interactúan las ciencias administrativas, habilidades personales y el liderazgo.

## **Dimensiones de gestión educativa**

### **Dimensión gestión institucional**

La gestión institucional es considerada un proceso complejo ejecutado por los directores para lograr los objetivos estratégicos.

La UNESCO (2011) en el Manual de gestión para Directores de instituciones educativas considera lo siguiente:

[...] esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de su estilo de aprendizaje considerando el aspecto formal como informal que caracteriza a la escuela. (p.35)

La dimensión institucional permite identificar la forma de organización de los integrantes de una determinada comunidad educativa en pos de un buen funcionamiento. Los aspectos que se consideran son tanto de la estructura formal como los organigramas, las funciones, distribución de espacios y tiempos. Así como la estructura informal que está dada por las formas como se relacionan los miembros de la organización sus ritos y ceremonias que caracterizan a la institución educativa.

Según lo antes mencionado la gestión institucional brinda un marco de acción que permite la sistematización y análisis de las actividades de cada institución relacionadas a su estilo de funcionamiento, su organización, instancias, las responsabilidades que asumen los diferentes actores, las formas de relacionarse a su estructura formal e informal. Esta dimensión de la gestión educativa se centra en que la organización aplique los lineamientos de la política educativa, llámese subsistemas así como la forma como establecen sus particularidades en el contexto global

### **Dimensión gestión administrativa**

Según la UNESCO en su manual para directores publicado en el 2011 manifiesta que la dimensión gestión administrativa necesita de una visión sistémica de la organización educativa señalando textualmente lo siguiente:

[...] En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje. (p.36)

La gestión educativa tiene como propósito la conciliación permanente tanto de los intereses individuales como los institucionales lo cual facilitará la toma de decisiones conjuntas para lograr objetivos concretos.

Esta dimensión considera una serie de acciones definidas que el directivo utiliza para el cumplimiento del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir, coordinar y todo esto conlleva a controlar la institución en sus diversas dimensiones de la gestión educativa.

Al respecto Correa, Álvarez y Valderrama (2005) manifestaron que esta dimensión es la encargada de:

[...] Planear, administrar y disponer tanto de los recursos físicos, materiales de la institución, definir la política de manejo de los recursos para garantizar una gestión transparente y hacer permanentes procesos de rendición de cuentas a la comunidad educativa. En este mismo sentido es la encargada de los esquemas de contratación, contabilidad, manejo de presupuestos de inversión con las necesidades del Proyecto Educativo Institucional. (p.17)

Para los autores mencionados esta dimensión cumple también la función de gestionar el talento humano con el que cuenta la institución y que es fundamental para el logro del desarrollo de competencias humanas y de la institución, aspecto necesario para lograr el desarrollo y cumplimiento de la visión institucional cuya finalidad es el logro de la calidad educativa.

### **Dimensión gestión pedagógica**

La UNESCO (2011) en el Manual para Directores textualmente manifestó:

[...] Está centrada en la aplicación de las teorías pedagógicas referidas al proceso de enseñanza–aprendizaje, en la planificación, evaluación y certificación, en la actualización y superación profesional y personal de la plana docente. La contextualización curricular ,programación sistematizada en el proyecto curricular del centro, las metodología y las estrategias didácticas, la evaluación de los aprendizajes y el uso de los materiales y recursos educativos.. (p.36)

Esta dimensión está relacionada a la aplicación práctica de los enfoques pedagógicos, otorgándole al docente el rol protagónico para alcanzar los estándares educativos teniendo como entes ejecutores a las instituciones

educativas y como agentes responsables a los docentes y directivos, contando con el apoyo de los padres de familia, tutores y la comunidad.

Los docentes son los agentes protagónicos en la gestión educativa, porque es en él en quien recae la ejecución de los procesos de enseñanza, aplicar el currículo a través de la planeación didáctica en sus sesiones de aprendizaje y orientar como se relacionan los diversos agentes educativos, llámese estudiantes, padres de familia en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Según Bautista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado del docente que busca potenciar el proceso pedagógico así como el didáctico, para direccionar su práctica pedagógica, para el logro de los propósitos educativos, convirtiéndose así la práctica docente en una gestión del aprendizaje.

Es la gestión pedagógica en términos generales la dimensión que está conformada por todas las acciones dirigidas al proceso de enseñanza – aprendizaje donde los docentes, el director y los coordinadores de área cumplen un rol protagónico y no se debe de excluir el invalorable apoyo de los padres de familia, se debe de tener en cuenta a toda la comunidad educativa que tiene como finalidad el logro por parte de sus estudiantes, de aprendizajes significativos y por consiguiente la implementación y evaluación del currículum. Es en esta dimensión donde es el director quien debe asegurar el aprendizaje efectivo de sus estudiantes de la institución que dirige.

### **Dimensión gestión comunitaria**

Esta dimensión está relacionada a la aplicación práctica en la comunidad de los enfoques pedagógicos, resalta el rol protagónico que tiene el docente, en la finalidad de alcanzar los estándares educativos teniendo como entes ejecutores a las instituciones educativas y como agentes responsables toda la comunidad educativa.

En referencia a la dimensión gestión comunitaria, la UNESCO (2011) señala que:

Esta dimensión está referida al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y

comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas, Asimismo como se integra y participa de la cultura comunitaria. (p.37)

Se considera en esta dimensión las perspectivas culturales de la institución educativa, su problemática, las demandas, las exigencias de su contexto social e interinstitucional. De ahí que el Proyecto Educativo Institucional debe ser el resultado del análisis y reflexión de la características situacionales de la escuela y de cómo se van a atender dichas necesidades, para esto es necesario conocer como la comunidad ha construido, desarrollado y reproducido su cultura en la práctica educativa a través del tiempo.

## **Aprendizaje organizacional**

### **Definición de aprendizaje organizacional**

Según Castañeda (2012) el aprendizaje organizacional es un proceso que se ejecuta a través de sus trabajadores en organizaciones que pueden ser grandes o pequeñas, según su régimen públicas o privadas donde los miembros de la organización adquieren o crean conocimientos con la finalidad de institucionalizarlo para mejorar ya sea productos o servicios.

Ronquillo (2006) considera que el aprendizaje organizacional es un proceso que dirigen los administradores con el propósito de mejorar las habilidades de los integrantes de la organización para conocer su contexto y tomar acciones para lograr la efectividad continua y general.

De lo anterior se infiere que una organización inteligente surge y se mantiene exitosamente en una sociedad porque su estructura y organización está basada en el aprendizaje organizacional donde se promueve el desarrollo ontogenético de sus miembros en beneficio de toda la organización. En tal sentido el aprendizaje organizacional es la base de una buena gestión.

Para lograr un éxito organizacional se deben identificar las barreras de aprendizaje como un factor primordial para luego desarrollar la estrategia

organizacional que considere las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional, todo esto debe ser implantado como una política de trabajo donde el dominio personal, el pensamiento sistémico la visión compartida. permita alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, pero este logro no sea producto del trabajo, ni la meta de algunos, sino muy por el contrario, todos luchan por alcanzar el mismo objetivo pero a través de un trabajo coordinado y en equipo.

### **Dimensiones de aprendizaje organizacional**

Las dimensiones del aprendizaje organizacional consideradas por Senge (1992) están basadas en tres disciplinas individuales y dos, Las tres dimensiones personales buscan generar un cambio profundo en los esquemas mentales y actitud, en el paradigma y la predisposición para la acción. Lograr organización que aprende y genera conocimientos para esto es imprescindible conocer, saber qué, saber cómo, saber por qué, saber quién, estas disciplinas o dimensiones es la base de toda organización que aprende.

El aprendizaje organizacional permite que los diferentes tipo de conocimiento y las diferentes estructuras de representación se transmitan de un actor a otro a través de diferentes medios y logran que los actores modifiquen su comportamiento desarrollando y adquiriendo nuevos formatos de actuación, que incorporan a sus esquemas mentales pero apuntando toda la organización a una meta común.

### **Dimensión dominio personal**

El dominio personal consiste en reconocer las capacidades individuales, porque el conocer quiénes somos realmente, lo que queremos y lo que somos capaces de lograr, estaremos capacitados para identificarnos con la visión de la organización. (Senge, 1992, p.181)

. De lo anterior se infiere que se debe reconocer y tener claro; que es importante el dominio personal, para uno mismo e ir aprendiendo continuamente de la realidad, es decir saber dónde estamos y a donde queremos llegar y



solamente de esa manera se entenderá y reconocerá a las personas que están alrededor. Las personas que poseen un alto nivel de dominio personal tienen la aptitud de buscar las estrategias para lograr los resultados que buscan en la vida, esto les permite el aprendizaje continuo y la adaptación permanente.

El dominio personal promueve la motivación personal para aprender continuamente nos hace conscientes que nuestros actos afectan a la organización, permite que las personas descubran su capacidad de crear y de modificar conductas que le permitan adaptarse a nuevas situaciones

### **Modelos mentales**

Los modelos mentales contienen las imágenes los modelos, la ideología que trae arraigada todas las personas, como actuamos y como aprendemos, por eso es fundamental que aprendamos a manejarlas y controlarlas para que no se conviertan en barreras del aprendizaje. El aprendizaje organizacional busca que los miembros de una organización establezcan rutinas y esquemas mentales compartidos entre todos los miembros de la organización.

Para Vargas (2001) los modelos mentales “son las imágenes, supuestos e historias que tenemos acerca de los aspectos específicos que nos llevan a actuar e interpretar las cosas de determinada manera” (p.4). De lo anterior se deduce que cada persona debe ser consciente de ello, de lo contrario los modelos mentales se convierten en un obstáculo de crecimiento personal toda vez que si se resisten a cambiar sus esquemas mentales manteniendo una forma de actuar rígida, esta impide el aprendizaje constante, conllevando al fracaso a la organización, impidiéndole convertirse en una organización inteligente que aprende constantemente.

### **Visión compartida**

La disciplina de la visión compartida consiste en sacar a la luz imágenes del futuro capaces de generar en el individuo un verdadero compromiso y alistamiento en lugar de simple aceptación.

La visión compartida es la creación y el fortalecimiento de equipos de trabajo, los cuales se centran en el dialogo y en pensar en conjunto para tener mejor resultados, en palabras de López (2003) " el aprendizaje en equipo es un proceso que consiste en alinearse y desarrollar la capacidad de trabajar en equipo y crear los resultados que los miembros de la organización desean" (p. 5).

La visión compartida tiene como base el dominio personal, debido a que en el interior de las organizaciones existen infinidad de relaciones que marcan la calidad de la comunicación, también hay que considerar los mecanismos de defensa, los sentimientos, deseos personales y grupales. Todo esto determina patrones que deben ser conocidos para poder ser manejados, y no se conviertan en obstáculos para el logro de una visión compartida y en todo momento se imponga la inteligencia del grupo.

### **Aprendizaje en equipo**

El aprendizaje en equipo es una norma destinada a unir a las personas para que piensen y actúen de acuerdo, lo cual no quiere decir que los miembros del grupo piensen lo mismo. Pero con la práctica regular se puede lograr aprender a ser colectivamente más eficaz. (Senge y Cambrón, 2002, p. 123)

En las instituciones educativas se concibe a un equipo de trabajo como un grupo humano que tiene visión de lo que quiere conseguir, que puede lograr más de lo que lograrían la suma de los individuos que lo integran, que se propone metas claras de aprendizaje y la evalúa en el proceso, pero sobre todo, cuyos miembros tiene una gran capacidad de relacionarse entre sí, dialogando con mucha calidad y por ello saben que, cuando alcanzan una meta, se debe a que han permitido a otros alcanzarla también. (Puentes, 2005)

Aprendizaje en equipo, que va muy de la mano con la visión compartida, en una organización inteligente hay que pensar juntos, dialogar, compartir ideas, con el fin de evitar y erradicar los individualismos y egoísmos evitando así que se conviertan en una barrera de aprendizaje. El aprendizaje en equipo favorece la adquisición y desarrollo de aptitudes de grupo, de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales.

Esta disciplina es la encargada de transformar continuamente las habilidades de comunicación, realizando una deconstrucción y en base a esto crear una nueva forma, porque el desarrollo personal es una fuente natural para el aprendizaje en equipo. Hoy en día la exigencia en toda organización es la colaboración y el trabajo en equipo. El éxito proviene de utilizar el conocimiento colectivo y la diversidad de perspectivas individuales. En tal sentido el trabajo en equipo es un vehículo estratégico para impulsar a las organizaciones hacia el futuro y para entregar productos y servicios de calidad

### **Pensamiento sistémico**

La dimensión referida al pensamiento sistémico, considera la relevancia de comprender las disciplinas como un sistema conjunto, donde se creen conocimientos y se aprenda en conjunto. Constituyéndose en clave y ventaja del aprendizaje organizacional, según Senge (1990) existen tres niveles para abordar estas cinco disciplinas: las prácticas. Los principios y las esencias. Las primeras están en términos del nivel del tiempo y energía que invierten los interesados, la segunda desarrolla ideas rectoras, conceptos y prácticas; y la tercera se basa en el estado del ser y su grado de dominio personal (p.72)

La institución educativa debe ser vista como una organización sistémica y. por lo tanto en ella se visualizan los diversos elementos que están presentes en la cotidianidad de la vida escolar relacionado a la teoría organizacional, la gestión educativa considerando a ambas como un proceso integrado del sistema educativo para cumplir las exigencias sociales en un mundo donde se lucha por la inclusión y la no exclusión de aquellos que no tienen el perfil exigido. Los que dirigen las instituciones educativas deben realizar una gestión educativa que permita interrelacionar el conocimiento, la ética y la acción eficaz en la búsqueda del mejoramiento continuo que permita la innovación permanente como proceso sistemático.

El pensamiento sistémico consiste en hacer que la organización piense y funcione como un sistema globalizado. Esto se logra fundamentalmente cuando se comprende cómo funciona el contexto.

La quinta disciplina tiene como propósito generar un cambio relacionado a la perspectiva de la realidad circundante donde se desenvuelven los miembros, identificar interrelaciones y no encasillarse en causa y efecto lineales, sino por el contrario conocer los procesos de cambio que se dan en todo momento dentro de una organización.

### **Las barreras al aprendizaje Senge (1993)**

Senge refiere sobre el aprendizaje organizacional que es necesario realizar un diagnóstico de los elementos que influyen o determinan el aprendizaje organizacional, para conocer la misión, visión, objetivos, amenazas, oportunidades, su cultura, liderazgo, entre otros.

Senge (1993) establece que las barreras del aprendizaje son:

**Yo soy mi puesto**, está referida a que el individuo dentro de la organización vive solo en función de su puesto y sus tareas, no ve la necesidad de interactuar con los demás y valora la relevancia del pensamiento y visión sistémica, solo está centrado en el trabajo individual basado en el cargo que desempeña. (p, 23)

**El enemigo externo**. El autor plantea como barrera para el aprendizaje la incapacidad de reconocer y asumir los propios errores. El individuo considera que son los otros quienes tienen la culpa de los errores propios. (p.24)

**La ilusión de hacerse cargo**, aquí se va a considerar al individuo que prefiere adelantarse y solucionar los problemas solo y sin ayuda. En muchos casos se van a dar conductas agresivas en la solución de problemas. La presencia de estas reacciones bloquea el aprendizaje y confunde a la reactividad con la pro actividad. (p.24)

**Fijación de los hechos** está relacionada a la práctica de corregir los problemas y sus consecuencias más visibles pero no se ahonda en las raíces de las causas del problema para solucionarlo realmente. (p.24)

**La parábola de la rana hervida**, está referida que las organizaciones solo responden a los cambios drásticos y bruscos y o a los graduales. Esta parábola dice que al introducir una rana agua hirviendo esta automáticamente saltara y percibirá el peligro: por el contrario si se introduce en agua a temperatura ambiente y poco a poco se aumenta la temperatura la rana no advierte el peligro y poco a poco se ira aturdiendo y consecuentemente morirá .Este caso explica como un cambio brusco genera una respuesta inmediata que permite realizar acciones que previene el fracaso a diferencia de cambios graduales imperceptibles que serían a la larga fatales para la organización. (p.24)

**Ilusión de que se aprende con la experiencia**, esta barrera está referida a la creencia que todo se aprende a través de la experiencia directa. Está sustentada en el mito que la experiencia es la fuente principal del aprendizaje dejándose de lado las habilidades, destrezas, conocimientos de las personas que recién se inician y pueden aportar en gran medida a la organización (p.25)

**El mito del equipo administrativo**, es cuando se considera que el grupo directivo es el capacitado para resolver todos los problemas que se presenten en la organización. Por lo tanto solo ellos pueden solucionar los problemas por ser los más capacitados (p.25)

### **Las barreras del aprendizaje, según Gerenmayeh (1992)**

**El mito de la infalibilidad**, se considera el mito del equipo administrativo, que afirma que los directivos nunca se equivocan; por lo tanto plantean la imposibilidad de cuestionar muchas de las actuaciones y decisiones de los directivos que, en ocasiones conducen a errores generando la dificultad de impulsar el aprendizaje en la organización convirtiéndose en una barrera para el aprendizaje. (Carrión, 2007 cita a Geranmayeh, 1992)

**Matar al mensajero**, consiste en que sí un integrante de la organización pone en evidencia los fracasos o los errores de la misma, es considerado como el portador de una mala noticia y debe ser castigado, con esta actitud se logra no dar pie a la erradicación de las causas de los problemas y se impide un análisis de las acciones o circunstancias que han generado tales fracasos por lo tanto la

organización no logra corregir y aprender de sus errores. (Carrión, 2007 cita a Geranmayeh, 1992)

**La incompetencia competente**, esta barrera del aprendizaje está referida a aquellas situaciones donde la acción de algunos individuos produce resultados contraproducentes a la finalidad con las que fueron realizadas por actuar de acuerdo con sus teorías en uso. En efecto, en muchas ocasiones los individuos cometen errores o incongruencias sin ser conscientes de ello, son fieles a sus prácticas cotidianas que no son cuestionadas y como consecuencia de ello les impide ver que están actuando de manera equivocada. En estos casos los individuos son incompetentes por aplicar competentemente sus “teorías en uso.”

**Las rutinas defensivas**, son aquellas acciones o practicas rutinarias que tienden a ser adoptadas por los integrantes de la organización con el propósito de defenderse de los efectos de situaciones que son desfavorables o amenazadoras y por ende provocan miedo o confusión.

Esta barrera del aprendizaje está relacionada a la incapacidad de aprender, debido a que no son capaces de admitir sus errores y reorientar sus acciones para corregirlos, perjudicando a toda la organización. Toda vez que al evitar o negarse a reconocer los errores y las consecuencias negativas de sus acciones, están impedidos de corregir las deficiencias y aprender.

Analizando estas barreras, se pone de manifiesto que muchos de estos mitos y errores en las organizaciones está relacionada a los diferentes formas de enfocar los sistemas administrativos, así como también se han descentralizadoras jerarquías y lo que se persigue en la actualidad es aplanar los organigramas y por otra parte el empowerment o empoderamiento ha permitido potencializar a cada empleado para que desde su puesto y desempeñando su función derrote al mito del equipo administrativo. Es decir, una persona empoderada, con un amplio conocimiento de sus funciones tiene la capacidad de solucionar los problemas que surjan, porque es capaz de enfrentarse a los cambios y contingencias que le plantea una sociedad cambiante.

## **Perspectiva teórica**

La variable gestión educativa se sustenta en:

### **Teoría humanística de la administración.**

La escuela humanística de la administración, conocida también como la teoría de las relaciones humanas. Fue desarrollada por George Elton Mayo ( 1880 – 1949) un científico australiano que demostró a través de los estudios de Hawthorne, en la fábrica Weston Electric, que la productividad está relacionada, aparte de las condiciones físicas del trabajo, al factor humano. Así también considero que la presencia de los factores físicos existen otros psicológicos como la monotonía, el trabajo en equipo, la fatiga, el liderazgo, el impacto de las relaciones sociales en el trabajador, que en determinadas condiciones y entornos repercuten en el rendimiento productivo del individuo.

Para Elton Mayo el trabajador no es una simple herramienta, por el contrario es un ser complejo que interactúa en una situación de grupo, que se van a generar conflictos dentro del grupo, pero dentro de la organización que es un sistema social, el trabajador constituye el elemento más importante dentro del sistema, el individuo siempre se encuentra motivado e incentivado por factores sociales o económicos.

Por lo expresado, en el contexto de las organizaciones, las relaciones interpersonales son fundamentales para lograr los objetivos organizacionales, considerando que las relaciones que se establezcan entre las personas permitirá la satisfacción de las necesidades del contacto social y de ser estas favorables repercutirá en el logro de las metas planteadas, el comportamiento de los empleados de los trabajadores de una organización están significativamente influenciadas por las normas y valores de los grupos sociales del que forman parte. (Isaías, 2011 cita a Chiavenato, 2004)

Esta teoría concibe al individuo y a los grupos que interactúan dentro de la organización como la razón de ser, esta perspectiva ve a la organización según

Motta (2001) como un conjunto de individuos y grupos, donde los objetivos y la autorrealización personal son relevantes. Tiene prioridad la relación entre el individuo y el trabajo, sobresaliendo los factores de la motivación, liderazgo y psicosociales (p, 85)

En el ámbito educativo, en las instituciones son las personas quienes convierten la visión panorámica de la planificación a la práctica, Se considera a la gestión educativa como una forma de socializar y sensibilizar la planeación que se da en un plano abstracto, convirtiéndolo en términos significativos para los integrantes de la organización educativa. De ahí la importancia que sea considerada como un proceso dinámico, abierto, perfectible que tiene como objetivo primordial la de formar mejores seres humanos en beneficio de la sociedad.

El enfoque humanístico de la administración, prioriza la gestión de recursos humanos dentro de la organización , convirtiéndola en un socio estratégico de la alta gerencia, considera que si existe un alto grado de motivación se lograra un alto grado de motivación y permanencia del recurso humano dentro de la organización,

Al respecto Mora (1999) señala, que “ es un conjunto de acciones que se ejecutan dentro de la organización para llevar a cabo un proceso con el proceso de cumplir los fines y objetivos estratégicos planteados dentro de una organización, donde están involucrados las personas, los procesos, recursos y resultados” (p. 60)

Lo anterior hace énfasis que la gestión está vinculada a la acción humana, a ello se debe que existan diferentes formas de definir la gestión educativa. Hay definiciones que ponen de relieve los componentes de la organización, mientras que otras enfatizan la interacción de personas dentro de la organización, en esta tendencia tenemos los siguientes planteamientos:



Calero (2006) propone que la gestión es la capacidad de desarrollar una relación adecuada entre la estructura, los sistemas, subsistemas, las estrategias, el estilo, la gente y los objetivos superiores de la organización. (p. 29)

En la misma línea, Casassus (2000) define a la gestión educativa desde dos vertiente bien definidas ; la primera focalizada en la utilización de recursos y la capacidad de promover una interacción de la estructura, los sistemas, la estrategias,. La segunda relacionada a la supervivencia de la organización, a través de un desarrollo sostenible de los recursos, procesos que hacen posible que ocurra lo que está previsto que ocurra por la dirección dentro de la organización.

### **Modelos de aprendizaje organizacional**

Existen varios modelos para explicar cómo ocurre el aprendizaje organizacional.

#### **Modelo de Crossan, Lane y White (1999)**

El modelo de Crossan, Lane y White (1999) determina tres niveles en los que se produce el aprendizaje: individuo, grupo y organización. Asimismo describe dos rutas de aprendizaje: una que se genera del individuo a la organización y a la que denominan feedforward; y la segunda que va desde la organización al individuo, a la que llaman feedback, la primera el feedforward existe para que los aprendizajes de los trabajadores de la organización se vuelvan institucionales, mientras que la segunda busca que los conocimientos que han sido institucionalizados sean aprendidos por todos los trabajadores para su uso de tal forma que exista una perspectiva común dentro de la organización .

El modelo de Crossan, Lane y White (1999) reconocen cuatro procesos de aprendizaje: intuición, interpretación, integración e institucionalización. “La intuición” considerado el primer proceso, está presente en el nivel individual y puede influenciar en la conducta del individuo, pero solo al interactuar afectara la conducta de otros. (p. 525)

El segundo proceso se llama “interpretación” y se presenta en el nivel individual y grupal, Crossan lo define como “la explicación a través de la palabras y acciones de un insight o idea, a uno mismo o a otros” (p. 525) de acuerdo con el modelo, los individuos piensan sobre sus intuiciones y las comparten con otros, comprometiéndose en una interpretación individual y colectiva.

El tercer proceso es la “integración”, definido por Crossan como “el proceso de desarrollo del entendimiento compartido entre los individuos de la organización y la toma de acción coordinada y conjunta mediante el ajuste mutuo” (p. 525). En este proceso la utilización del dialogo y la acción conjunta son fundamentales para el desarrollo de entendimientos compartidos. En un inicio tiende a ser informal, pero en la medida que las acciones se van haciendo recurrentes y significativas se logra que se institucionalicen.

El cuarto proceso de este modelo es la “institucionalización”, definida por los autores como “el aseguramiento de que ocurran acciones de manera rutinaria” (p. 525) en este proceso los aprendizajes individuales y grupales se institucionalizan. La organización asume un aprendizaje organizacional basada en las nuevas acciones e interpretaciones de los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias que van a caracterizar a la organización.

### **Modelo de Gestión del Conocimiento propuesto por Prieto**

Este modelo de gestión interrelaciona los factores o elementos de apoyo que facilitan los procesos de interrelación de los componentes de la organización con el entorno y los diferentes niveles dentro de la organización.

El modelo de Prieto distingue tres partes interrelacionadas:

Primero: la organización tiene una capacidad de aprendizaje, que permite la adaptación continua entre la organización y el entorno por medio de un conjunto de interacciones en la que es creado o transformado el conocimiento (p. 15)

Segundo: los elementos de gestión del conocimiento son los antecedentes o condicionantes que aumenta la probabilidad de aprendizaje en el sistema favoreciendo el potencial de aprendizaje de la organización: y si bien su presencia no garantiza que se logre un aprendizaje optimo, su ausencia deteriora seriamente la capacidad de la organización para adaptarse eficientemente a su entorno o para comprometerse en un proceso continuo de aprendizaje (p.17)

Tercero: impacto organizativo de la capacidad de aprendizaje estará determinado por el efecto de los elementos de gestión en la capacidad de aprendizaje, de cómo potencializar el estado de equilibrio entre los dos aspectos fundamentales del conocimiento. La presencia de una cartera de stock de conocimientos y la oportunidad de la renovación de conocimientos, transformación y la aplicación de este stock.

En relación a la Gestión del conocimiento, Prieto identifica cuatro estilos: Gestión pasiva que está determinada por bajos niveles de elementos técnicos – culturales, Gestión socio–cultural, gestión técnico-estructural y Gestión activa que integra en forma equilibrada los elementos técnicos estructurales y socio culturales.

Prieto concluye que la capacidad de aprendizaje sea en stock y flujos son significativamente mayores en una gestión de estilo activa en comparación con una gestión pasiva. Por eso solo las organizaciones que logran interactuar los elementos técnicos-estructurales y de los elementos socio-culturales, que permitan la movilización de elementos que le permitan mejorar las condiciones que le permita desarrollar su potencial de aprendizaje.

En referencia al tamaño de las organizaciones, después de un análisis concluye que en las organizaciones pequeñas además de centrar la gestión del conocimiento en los aspectos socio cultural basado en un contexto social adecuado para la efectividad y desarrollo del conocimiento. También logran un progreso en su capacidad de aprendizaje mayor que en las organizaciones

grandes que se orientan a concentrarse en la gestión de elementos técnicos estructurales que guardan relación con el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados de la organización. (p. 13)

## **Justificación relevancia y contribución**

### **Justificación teórica**

A nivel teórico, esta investigación está justificada, por la revisión de textos, documentos, material bibliográfico suficiente y relevante el mismo que sirvió de sustento teórico y servirá en un futuro para otras investigaciones relacionadas con la temática gestión educativa y aprendizaje organizacional. Así también, se diseñó y aplico instrumentos los que quedaran como un aporte que podrán utilizar en investigaciones relacionadas a las variables de estudio que son objeto de estudio de la presente investigación.

### **Justificación metodológica**

A nivel metodológico, la presente investigación se justifica porque los instrumentos utilizados para obtener información han sido validado por un juco de tres expertos y cuentan con un alto índice de fiabilidad, el procedimiento ejecutado responde al método hipotético deductivo acorde con el diseño de la investigación, los resultados obtenidos son veraces y confiables lo cual permitirá desarrollar futuras investigaciones relacionándolas a otras variables relacionadas a temas educativos.

### **Justificación legal**

La presente investigación se sustenta en los siguientes fundamentos jurídicos: la Constitución Política del Perú (1993). Establece los fundamentos legales de la educación peruana, Artículo N° 13 “ la finalidad de la educación es el desarrollo integral de la persona humana. El estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza””. El documento promueve también el conocimiento y el aprendizaje,

la práctica de humanidades, la ciencia, técnica y artes., así como el aspecto legal de la función del docente y su marco normativo en la Ley General de Educación N°28044 se establece los objetivos de la educación peruana.. En este sentido, en la primera década del siglo XXI se han implementado las políticas de reforma educativa, que fueron plasmados en el Proyecto Educativo Nacional al 2021, el Plan de educación para todos 2005 al 2016 y la Ley de la Reforma Magisterial.

## **1.1 Problema**

La política educativa actual trata a las instituciones educativas como una organización que debe ser dirigida desde un punto de vista gerencial, permitiendo el fortalecimiento de la misma y de sus proyectos con la finalidad de enriquecer los aspectos directivos, pedagógicos, administrativos y comunitarios sin perder de vista la autonomía institucional respondiendo así a los lineamientos de la política educativa que busca superar las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

En la última década, la educación en el Perú se está atravesando por un conjunto de cambios que están relacionados a nuevos paradigmas, conceptos, metodologías y técnicas. Esto ha llevado en muchos casos a la confusión entre los integrantes de la organización educativa por la manera improvisada, para tratar los proyectos programas emprendidos sin un estudio previo lo cual evidencia un bajo nivel de cultura organizacional

En el Perú se está llevando a cabo la ejecución del Proyecto Educativo Nacional (PEN). Desde esta perspectiva se busca que la escuela logre un éxito organizacional, para esto deberá orientar su Visión, Misión y Objetivos Estratégicos Institucionales hacia la innovación.

En las instituciones educativas del distrito de San Luis se perciben barreras para la innovación, existen docentes reacios al cambio y la falta de líderes, con manejo de estrategias que conlleve a hacer de estas, organizaciones en constante aprendizaje, acorde a la reforma educativa planteada en el PEN. Se

han presentado en los docentes necesidades, obstáculos, insatisfacciones, ideas e inquietudes con este cambio.

Se puede identificar en las instituciones del distrito, una falta de organización educativa que permita compartir la visión, misión y objetivos estratégicos que se orienten hacia una misma meta. Estas falencias genera en los docentes incertidumbre, descontento. En contraposición a este grupo desmotivado existen docentes comprometidos con el cambio. La gestión pedagógica fue, es y será la columna medular de todo cambio en la sociedad, desde su rol gerencial, generador de hombres productivos, asertivos y con valores “los centros escolares tienen una marcada tendencia a mantener una rutina” (Santos, 2001, p.125) la rutina a la que se refiere el autor es la tendencia de rechazar los cambios y a mantener las limitaciones organizacionales. Una organización cerrada al aprendizaje, contraria al cambio y asentada en las rutinas, no aprenderá.

La presente investigación tiene como objeto de estudio las variables gestión educativa y el aprendizaje organizacional e identificar la existencia de una posible relación entre ambas. Asimismo esta investigación sirva como base para futuros trabajos relacionados con al tema.

Considerando lo expresado anteriormente, se formulan las siguientes interrogantes.

**Problema general:**

¿Qué relación existe entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria, San Luis, 214?

### **Problemas específicos:**

#### **Problema específico 1:**

¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria, San Luis, 2014?

#### **Problema específico 2:**

¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas de nivel primaria, San Luis, 2014?

#### **Problema específico 3:**

¿Qué relación existe entre la gestión pedagógica y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria, San Luis 2014?

#### **Problema específico 4:**

¿Qué relación existe entre la gestión comunitaria y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria. San Luis 2014?

### **1,2 Hipótesis**

#### **Hipótesis general:**

La gestión educativa se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

## **Hipótesis Específicas**

### **Hipótesis Específica 1:**

La gestión institucional se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

### **Hipótesis Específica 2;**

La gestión administrativa se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de san Luis, 2014.

### **Hipótesis Específica 3:**

La gestión pedagógica se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

### **Hipótesis Específica 4:**

La gestión comunitaria se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de san Luis, 2014.



### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de san Luis, 2014.

#### **Objetivos Específicos**

##### **Objetivo Especifico 1:**

Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión institucional y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de san Luis, 2014.

##### **Objetivo Especifico 2:**

Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión administrativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de san Luis, 2014.

##### **Objetivo Especifico 3:**

Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión pedagógica y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de san Luis, 2014.

##### **Objetivo Especifico 4:**

Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión comunitaria y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

### **III. Marco Metodológico**

## **2.1 Variable**

### **Definición conceptual**

#### **Variable: Gestión educativa**

La gestión educativa es una disciplina en las cuales se interrelacionan los planos de la teoría, la política y la práctica, se considera a la gestión educativa como la disciplina que aplica los principios generales de la gestión administrativa al campo específico de la educación, cuyo objetivo es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación.

#### **Variable: Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje organizacional es considerado un proceso en la medida que las organizaciones grandes o pequeñas, privadas o públicas, adquieren conocimientos a través de sus trabajadores con la finalidad de institucionalizarlos y así lograr mejorar productos y servicios

## **2.2 Definición operacional**

La investigación requiere un análisis de sus variables, dimensiones e indicadores, por ello a continuación se presentan la tabla 1 y 2 donde se muestra la operacionalización de las variables.

La variable gestión educativa se operacionalizó en cuatro dimensiones, trece indicadores y 30 preguntas; las cuales se valoraron a través de la escala de

Likert: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca y se categorizó en: buena, regular y mala.

Tabla 1

*Matriz de operacionalización de la variable gestión educativa.*

Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala y Valores	Niveles y rangos
<b>Gestión institucional</b>	Documento de gestión			
	Organización escolar.	1,2,3,4		
	Clima organizacional	5,6,7,8		
	Actitud personal	9, 10,11	Nunca (1)	Buena [112-150]
<b>Gestión administrativa</b>	administracion de recursos	12,13	Casi nunca (2)	
	financieros	14, 15		Regular [71-111]
	Administración de recursos materiales	16,17,	Algunas veces (3)	
	Administración de recursos humanos	18		
<b>Gestión Pedagógica</b>	Planes y programas de estudio	19,20,	Casi siempre (4)	Mala [30-70]
	Desarrollo profesional docente	21,22,		
	Opciones metodológicas evaluativas	23,24,25	Siempre (5)	
		26,27,28		
<b>Gestión Comunitaria</b>	Comunicación fluida			
	Buenas relaciones	29, 30.		
	Trabajo en equipo.			

Nota: Adaptado del manual de directores – UNESCO

La variable aprendizaje organizacional se operacionalizó en cinco dimensiones, doce indicadores y 32 preguntas; las cuales se valoraron a través de la escala de Likert: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca y se categorizó en: alto, medio y bajo la cual se describe detalladamente en la tabla 2.

Tabla 2

*Matriz de operacionalización de la variable aprendizaje organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles y rangos
<b>Dominio Personal</b>	Identidad institucional Compromiso con el trabajo en equipo Liderazgo	1,2,3, 4,5.		
<b>Modelos Mentales</b>	Disposición hacia el cambio Satisfacción laboral	6,7,8,9, 10	Nunca (1) Casi nunca (2)	Alto [117-160]
<b>Vision compartida</b>	Cultura organizacional Libertad de acción Metas compartidas	11, 12 13, 14 15,16,17 18,19,20	Algunas veces (3) Casi siempre (4)	Medio [74-116]
<b>Aprendizaje en equipo</b>	Reflexión sobre práctica docente Compromiso con su labor docente	21,22,23 24,25,26, 27,28,29	Siempre (5)	Bajo [32-73]
<b>Pensamiento sistémico</b>	Compromiso con la institución Satisfacción con la labor realizada	30,31, 32		

*Nota: Adaptado de Senge (1992)*

### 2.3 Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación corresponde al tipo social básica o teórica, esta investigaciones la que se desarrolla “con la finalidad de producir nuevos conocimiento para ampliar y profundizar teorías...esta busca profundizar la información sobre las relaciones sociales que se producen en el seno de la sociedad” (Carrasco, 2009, p. 49) En tal sentido, el estudio se fundamenta en las teorías científicas que permitan ampliar y profundizar los contenidos acerca de las variables Gestión educativa y aprendizaje organizacional.

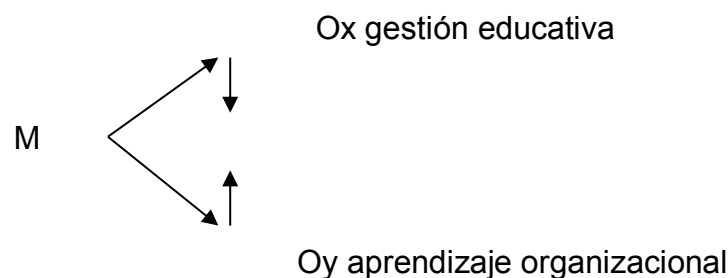
## 2.4 Diseño de investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, no se ha considerado grupo control ni experimental, es de tipo descriptivo correlacional de corte transversal caracterizado por la no manipulación intencional de las variables cuya finalidad ha sido analizar y estudiar los hechos y fenómenos de la realidad después de sucedido el evento.

Asimismo, este estudio corresponde a los diseños transaccionales correlacionales, este diseño se caracteriza en que permite al investigador estudiar y analizar cuál es la relación de hechos y fenómenos de la realidad y sus variables de estudio, y poder conocer el nivel de influencia o ausencia entre ella, con el propósito de determinar la intensidad de la relación entre las variables de estudio.

En términos generales es correlacional porque el objetivo es determinar el grado de relación entre las variables. Este estudio es de corte transversal debido a que la recolección de datos se realizó en un determinado momento de la realidad problemática, utilizando como instrumento los cuestionarios elaborados para tal fin.

Esquema del diseño:



Dónde:

M = Muestra de estudio.

Ox = Observación de la primera variable.

Oy = Observación de la segunda variable.

r = Relación entre ambas variables.

## 2.5 Población y muestra

### Población

En el presente trabajo de investigación la población está conformada por un universo finito de 150 docentes entre varones y mujeres del nivel primaria de las instituciones educativas pertenecientes al distrito de San Luis, 2014, siendo la unidad de análisis los docentes. Al respecto, Carrasco (2009) considera a la población como el conjunto de elementos o unidad de análisis que integran el ámbito espacial donde se efectúa el trabajo de investigación.

Tabla 3

*Población de los docentes de las IIEE. Del nivel primario del distrito de San Luis 2014.*

Instituciones educativas	docentes
I.E. N° 0083 San Juan Masías	34
I.E. N° 1204 Villa Jardín	26
I.E. N° Los Educadores	14
I.E. N° 0082 La Cantuta	12
I.E. N° 1128 San Luis	16
I.E. N° 1133 Santísima virgen de Fátima	27
I.E. N° 1218 Miguel Grau Seminario	21
Total	150

*Nota:* Relación de II.EE. UGEL 07

### Muestra

Considerando a Carrasco (2009) la muestra es una parte representativa de la población, caracterizada esencialmente por ser objetivas, reflejo fiel de ella y puede ser de dos tipos: probabilística y no probabilística. Llamaremos probabilística cuando todos los elementos de la población tienen la probabilidad de ser elegidos y está basada en reglas aleatorias, la no probabilística los elementos de la población no tienen la misma probabilidad de ser seleccionado y va a estar sujeta a los criterios del investigador.

El tipo de muestra que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue probabilística y se determinó con la aplicación de la formula probabilística de Arkin y Colton (1995), con un margen de error del 5%.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 p \cdot q}$$

n= 108

Dónde:

n= muestra

N= población

P= eventos favorables (50)

Q= Eventos desfavorables (50)

Z= Nivel de significancia (1,96)

E= Margen de error (5%)

Se consideró en esta investigación una muestra de 108 docentes pertenecientes a las instituciones educativas del distrito de San Luis, del nivel primario 2014.

La población de estudio estuvo dividida en subpoblaciones o estratos, conformadas por 7 instituciones educativas de cada una de ellas se seleccionó una muestra probabilística y se trabajó de manera independiente, de tal manera que la suma de las sub-muestras es igual al total de la muestra de la población. Y en cada estrato se aplicó los procedimientos del muestreo aleatorio simple con la finalidad de lograr una muestra estrictamente representativa, cuyos resultados puedan generalizarse a toda la población.

Se determinó, el número de unidades de análisis de cada institución educativa, es decir, el tamaño de la muestra obtenida mediante el factor de la técnica de muestreo estratificada son observables en la tabla 4.

$$fn = \frac{n}{N} = \frac{108}{150}, \text{ luego } fn = 0.72052$$



Tabla 4

*Muestra de los docentes de las II.EE. del nivel primario del distrito de San Luis, 2014.*

Instituciones educativas	Docentes	Tamaño de la muestra por estrato
I.E. N° 0083 San Juan Masías	34 x 0,720	24
I.E. N° 1204 Villa Jardín	26 x 0,720	19
I.E. N° Los Educadores	14 x 0,720	10
I.E. N° 0082 La Cantuta	12 x 0,720	9
I.E. N° 1128 San Luis	16 x 0,720	12
I.E. N° 1123 Santísima Virgen de Fátima	27 x 0,720	19
I.E. N° 1216 Miguel Grau Seminario	21 x 0,720	15
<b>total</b>	<b>150</b>	<b>108</b>

*Nota: la muestra fue obtenida mediante la técnica de muestreo estratificado*

## 2.6 técnica e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue la encuesta, se consideró la más apropiada para la obtención de datos del trabajo de estudio, que es de tipo social, esta técnica se caracteriza por su sencillez, objetividad de los datos, utilidad y funcionalidad para recoger información sobre las variables gestión educativa y aprendizaje organizacional.

En la presente investigación el cuestionario fue el instrumento utilizado para la recolección de datos.

El cuestionario es un instrumento conformado por un conjunto coherente y articulado de preguntas que han sido redactadas en un documento con la finalidad de recabar información necesaria para realizar la investigación. Con ese instrumento se obtiene información que está enmarcada por los objetivos de la investigación, que se desea realizar, relacionada a comportamientos, actitudes, opiniones de los elementos de la muestra de estudio.

Para Carrasco (2009) el cuestionario es el instrumento de investigación social más utilizado, cuyas preguntas se elaboran en atención a las variables y en estrecha relación con las dimensiones e indicadores que se han derivado de ellas (p. 339).

### **Ficha técnica de gestión educativa**

**Nombre:** Cuestionario de gestión educativa.

**Autora:** Gladys Pereira Vásquez

**Año:** 2014

**Significación:** El instrumento para medir la variable gestión educativa, consta de 30 ítems agrupados en: gestión institucional (11 ítems), gestión administrativa (7 ítems), gestión pedagógica (10 ítems) y gestión comunitaria (2 ítems)

**Extensión:** El cuestionario consta de 30 ítems

**Administración:** individual o colectiva

**Duración:** El tiempo de duración para desarrollar el cuestionario es de aproximadamente 20 minutos.

**Puntuación:** La escala de medición es del 1 al 5 (escala de Likert) Nunca (1), casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5); a partir de las respuestas posibles se establecen puntajes mínimos y máximos y en función a estos puntajes se procedió a establecer nuevos baremos en tres niveles (bueno, regular, malo)

## **Ficha técnica de aprendizaje organizacional**

**Nombre:** Cuestionario de aprendizaje organizacional.

**Autora:** Gladys Pereira Vásquez

**Año:** 2014

**Significación:** el instrumento para medir la variable aprendizaje organizacional consta de 32 ítems agrupados en: dominio personal (05 ítems), modelos mentales (05 ítems), visión compartida (10 ítems) y aprendizaje en (09 ítems), y pensamiento sistémico (03).

**Extensión:** el cuestionario consta de 32 ítems.

**Administración:** individual o colectiva.

**Duración:** el tiempo de aplicación para desarrollar el cuestionario es de aproximadamente 20 minutos.

**Puntuación:** la escala de medición es del 1 al 5 (escala de Likert) Nunca (1), Casi nunca (2) A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). a partir de las respuestas posibles se establecieron puntajes mínimos y máximos e en función de ellos se procedió a establecer un nuevo baremo en tres niveles: Alto, medio, Bajo.

## **Validación y confiabilidad del instrumento**

**Validez:** una vez elaborados los instrumentos, estos fueron validados por un juicio de expertos de la universidad Cesar Vallejo constituidos por un metodólogo y dos temáticos. Los tres expertos después de evaluar el contenido de los dos instrumentos consideraron que ambos cumplían con los siguientes indicadores: Pertinencia, relevancia y claridad, validándolo.

Tabla 5

*Validación del instrumento por juicio de expertos*

Expertos	Opinión de aplicabilidad	
	Gestión educativa	Aprendizaje organizacional
Mg. Guzmán Meza Maritza	Aplicable	Aplicable
Dr. Talledo Reyes Rodolfo Fernando	Aplicable	Aplicable
Dra. Sánchez Huapaya Gladys Elisa	Aplicable	Aplicable

*Nota: tomado de los resultados de juicio de expertos.*

**Confiabilidad:** Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó una muestra piloto de 20 docentes y el criterio de confiabilidad se estableció por el coeficiente de Alfa de Cronbach el mismo que es aplicable a escalas de varios valores posibles, lo que hace posible su utilización para determinar la confiabilidad en escalas tipos Likert.

Carrasco (2009) cita a Hernández (2010) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p.83). Asimismo, la escala de confiabilidad se estableció entre los siguientes valores : Nula (-1 a 0), Muy baja confiabilidad (0 a 0,2), Baja confiabilidad (0,2 a 0,4) Regular confiabilidad (0,4 a 0,6), elevada confiabilidad (0,8 a 1).

Para el procesamiento de datos de la prueba piloto se recurrió al paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22. Para la variable Gestión educativa se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach = 0,945 por lo que se afirma que el instrumento es altamente confiable. La variable Aprendizaje Organizacional obtuvo como coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach = 0,920 y se le considera también un instrumento altamente confiable.

Tabla 6

*Confiabilidad – Alfa de Cronbach de los instrumentos, gestión educativa y aprendizaje organizacional*

Cuestionario	Alfa de Cronbachch	N° de elementos
Gestión educativa	0,945	30
Aprendizaje organizacional	0,920	32

*Nota: tomado de la base de datos.*

## 2.7 procesamiento de recolección de datos

La encuesta fue la técnica utilizada para la recolección de datos cuyo instrumento fue el cuestionario con escalas de medición de tipo ordinal que fueron Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), casi nunca (2) y Nunca (1) que fueron aplicados a los docentes para obtener información acerca de las variables de estudio gestión Educativa y Aprendizaje organizacional en las instituciones educativas del distrito de San Luis. El procesamiento estadístico de los datos obtenidos al aplicar los instrumentos elaborados para la presente investigación se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS (Statistical Packagesforthe Social Sciences) versión 22.

## 2.8 Método de análisis de datos

En la presente investigación el método de análisis de datos se realizó con el apoyo de la estadística descriptiva e inferencial y los programas Microsoft, Excel y SPSS versión 22. Para la estadística descriptiva se utilizan las tablas de frecuencia y porcentajes con los gráficos de burbujas respectivos toda vez que se trabajó con variables cualitativas en escala ordinal. Las mismas que han sido definidas en categorías con valores establecidos para cada variable.

Para determinar la relación entre las variables Gestión Educativa y Aprendizaje Organizacional que fue el propósito del presente estudio de investigación se aplicó el Rho de Spearman, el coeficiente de correlación de Spearman se utiliza en caso de trabajar con variables en escala ordinal ( variable Likert) y pertenece a las pruebas estadísticas inferenciales no paramétricas (Gil, 2000 p, 56)

### Estadígrafo Rho de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

**Dónde:**

n = número de filas pareadas

d<sub>i</sub> = diferencia entre las filas pares

El nivel de significancia juega un papel importante en las pruebas de hipótesis, pues permite establecer el grado de error que el investigador está dispuesto a aceptar por consiguiente, en la presente investigación se consideró el 6% como nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ).

Tabla 1

*Coeficiente de interpretación de correlación de*

Valores	Interpretación
De - 0,91 a - 1	Correlación muy alta
De - 0,71 a - 0,90	Correlación alta
De - 0,41 a - 0,70	Correlación moderada
De - 0,21 a - 0,40	Correlación baja
De 0 a - 0,20	Correlación prácticamente nula
De 0 a 0,20	Correlación prácticamente nula
De 0,21 a 0,40	Correlación baja
De 0,41 a 0,70	Correlación moderada
De 0,71 a 0,90	Correlación alta
De 0,91 a 1	Correlación muy alta

*Nota: Bizquera (2009, p. 312)*

## **IV. Resultados**

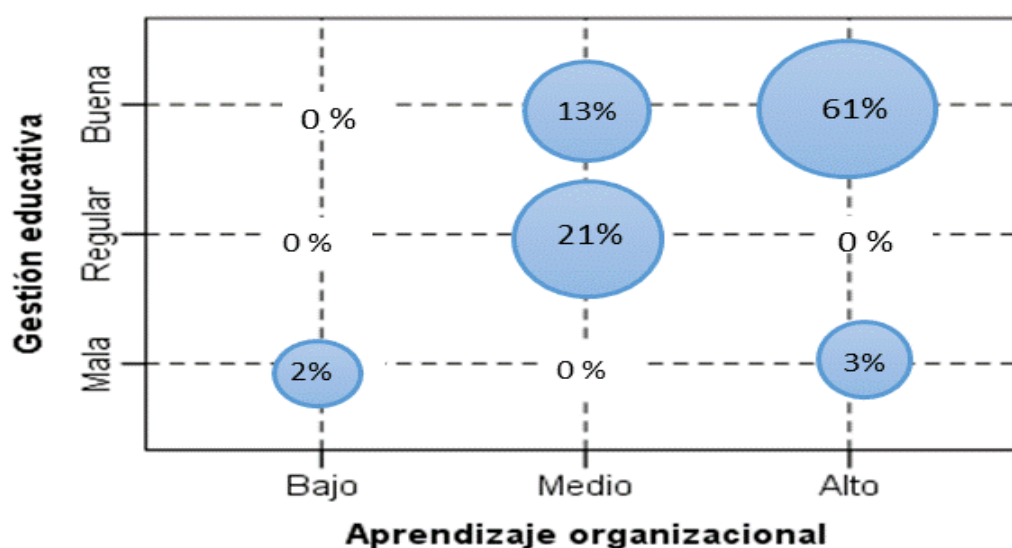
### 3.1. Resultados descriptivos

Tabla 8

*Distribución de frecuencias de los niveles de gestión educativa y aprendizaje organizacional*

Gestión educativa	Aprendizaje organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Mala	2	2%	0	0%	3	3%	5	5%
Regular	0	0%	23	21%	0	0%	23	21%
Buena	0	0%	14	13%	66	61%	80	74%
Total	1	2%	37	34%	69	64%	108	100%

*Nota:* tomado de la base de datos.



*Figura 1.* Distribución de porcentajes de los niveles de gestión educativa y aprendizaje organizacional.

#### Interpretación

La tabla 8 y figura 1 muestran la descripción referida a las variables gestión educativa y aprendizaje organizacional, donde se observa que del 100% de los docentes encuestados en las instituciones públicas del nivel primaria, san Luis, 2014: el 61 % considera que cuando el nivel de gestión educativa es buena, el nivel de aprendizaje organizacional es alto, el 21% regular y medio, el 2% mala y bajo, lo cual muestra que existe relación directa.



Tabla 9

Distribución de frecuencias de los niveles de gestión institucional y aprendizaje organizacional

Gestión educativa	Aprendizaje organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Mala	1	1%	0	0%	1	1%	2	2%
Regular	1	1%	27	25%	5	5%	33	31%
Buena	0	0%	10	9%	63	58%	73	68%
Total	1	2%	37	34%	69	64%	108	100%

Nota: tomado de la base de datos.

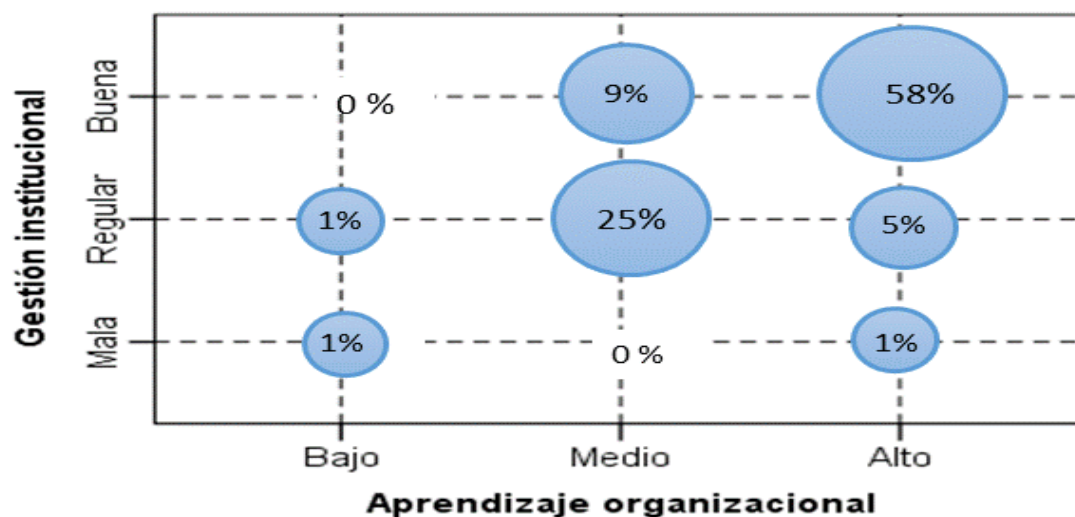


Figura 2. Distribución de porcentajes de los niveles de gestión institucional y aprendizaje organizacional

### Interpretación:

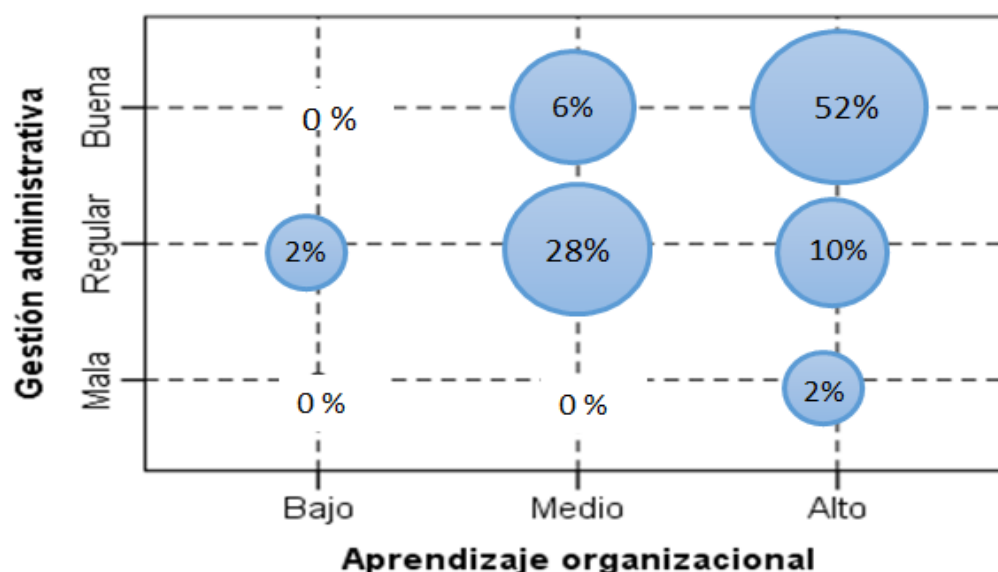
En la tabla 9 y figura 2 se observa la descripción referente a las variables gestión institucional y aprendizaje organizacional, donde se observa que del 100% de los docentes encuestados en las instituciones públicas del nivel primarios, san Luis 2014; el 58 % considera que cuando el nivel gestión institucional es buena el nivel de aprendizaje es alto. El 25% regular y medio, el 1% mala y bajo, lo cual muestra que existe relación directa

Tabla 2

*Distribución de frecuencias de los niveles de gestión administrativa y aprendizaje organizacional*

Gestión administrativa	Aprendizaje organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Mala	0	0%	0	0%	2	2%	2	2%
Regular	2	2%	30	28%	11	10%	43	40%
Buena	0	0%	7	6%	56	52%	63	58%
Total	1	2%	37	34%	69	64%	108	100%

*Nota:* Tomado de la base de datos.



*Figura 3:* distribución de porcentajes de los niveles de gestión administrativa y aprendizaje organizacional.

### Interpretación

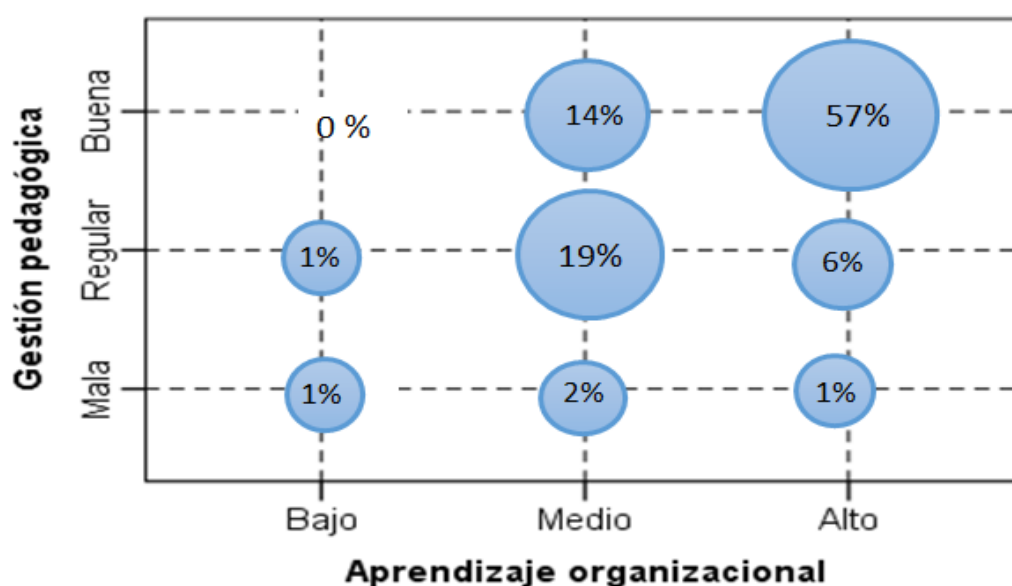
En la tabla 10 y figura 3 se observa la descripción referente a las variables gestión administrativa y aprendizaje organizacional, donde se observa que del 100% de los docentes encuestados en las instituciones educativas públicas del nivel primaria, San Luis, 2014: el 52 % considera que cuando el nivel de gestión administrativa es buena el nivel de aprendizaje organizacional es alto, el 25% regular y medio.

Tabla 11

*Distribución de frecuencias de los niveles de gestión pedagógica y aprendizaje organizacional.*

Gestión pedagógica	Aprendizaje organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Mala	1	1%	2	2%	1	1%	4	4%
Regular	1	1%	20	19%	6	6%	27	25%
Buena	0	0%	15	14%	62	57%	77	71%
Total	2	2%	37	34%	69	64%	108	100%

*Nota: tomado de la base de datos.*



*Figura 4. Distribución de porcentajes de los niveles de gestión pedagógica y aprendizaje organizacional.*

### Interpretación

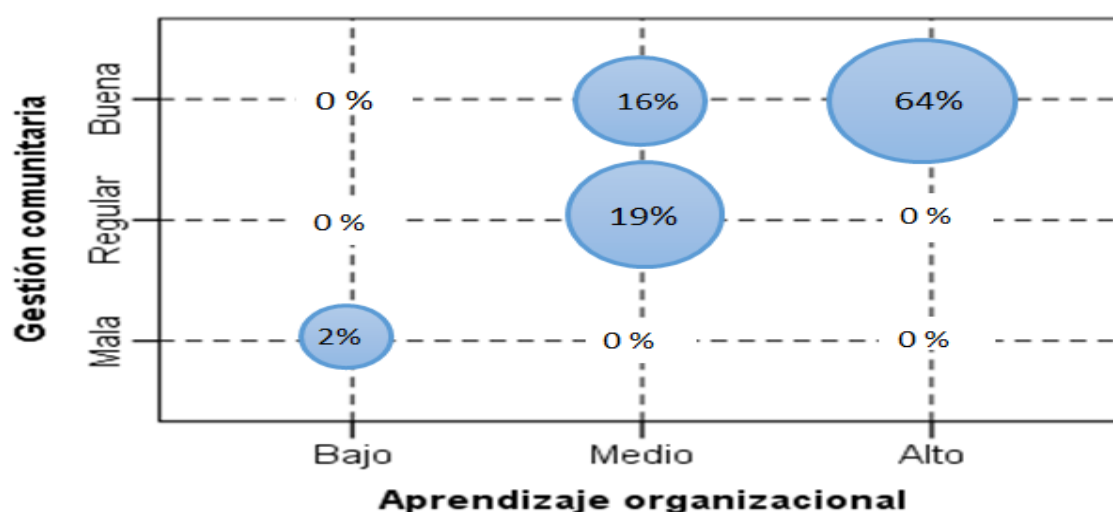
En la tabla 11 y figura 4 se observa la descripción referente a las variables gestión pedagógica y aprendizaje organizacional, donde se observa que del 100% de los docentes encuestados en las instituciones educativas públicas del nivel primaria, San Luis, 2014; el 57 % considera que cuando el nivel de gestión pedagógica es buena el nivel de aprendizaje organizacional es alto, el 19% regular y medio, el 1% mala y bajo, lo cual muestra que existe relación directa.

Tabla 12

*Distribución de frecuencias de los niveles de gestión comunitaria y aprendizaje organizacional.*

Gestión comunitaria	Aprendizaje organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Mala	2	2%	0	0%	0	0%	2	2%
Regular	0	0%	20	19%	0	0%	20	19%
Buena	0	0%	17	16%	69	64%	86	80%
Total	2	2%	37	34%	69	64%	108	100%

*Nota: tomado de la base de datos.*



*Figura 5. Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles gestión comunitaria y aprendizaje organizacional.*

### Interpretación

En la tabla 12 y figura 5 se observa la descripción referente a las variables gestión comunitaria y aprendizaje organizacional, donde se observa que del 100% de los docentes encuestados en las instituciones educativas públicas del nivel primaria, San Luis; 2014; el 64 % considera que cuando el nivel de gestión pedagógica es buena el nivel de aprendizaje organizacional es alto, el 19% regular y medio, el 2% mala y bajo, lo cual muestra que existe relación directa.

## 3.2 Contrastación de las hipótesis

### 3.2.1 Gestión educativa y aprendizaje organizacional

#### Hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** la gestión educativa no se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

**H<sub>1</sub>:** La gestión educativa se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

Tabla 13

*Coefficiente de correlación de Spearman de las: gestión educativa y aprendizaje organizacional*

		Gestión educativa	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,572**
		N	.000
	Aprendizaje organizacional	Coefficiente de correlación	108
		Sig. (bilateral)	,572**
		N	.000

*Nota: tomado de la base de datos.*

#### Interpretación

La tabla 13 muestra el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0.572 que indica que la correlación entre gestión educativa y aprendizaje organizacional es moderada.

#### Decisión:

El valor de  $p = 0.000$  menor que  $\alpha = 0.05$  obtenido determino rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Se concluye que la gestión educativa se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional.

### 3.2.2 Gestión institucional y aprendizaje organizacional

#### Hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>:** la gestión institucional no se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

**H<sub>1</sub>:** la gestión institucional se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

Tabla 14

*Coefficiente de correlación de Spearman según: gestión institucional y aprendizaje organizacional.*

			Gestión institucional	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coeficiente de correlación	1.000	,548**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	108	108
	aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,548 **	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	108	108

*Nota: tomado de la base de datos.*

#### Interpretación.

La tabla 14 muestra el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0.548 que indica que la correlación entre gestión institucional y aprendizaje organizacional es moderada.

#### Decisión:

Dado que el valor de  $p = 0.000$  menor que  $\alpha = 0.005$  se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación, por los resultados obtenidos se concluye que la gestión institucional se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional.

### 3.2.3 Gestión administrativa y aprendizaje organizacional

#### Hipótesis específica 2

**H<sub>0</sub>:** La gestión administrativa no se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

**H<sub>1</sub>:** la gestión administrativa se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

Tabla 3

*Coefficiente de correlación de Spearman según: gestión administrativa y aprendizaje organizacional*

			Gestión administrativa	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	1.000	,668**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	108	108
	aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,668**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	108	108

Nota: Tomado de la base de datos.

#### Interpretación.

La tabla 15 muestra el coeficiente de correlación del Rho. Spearman = 0.668 que indica que la correlación entre gestión administrativa y aprendizaje organizacional es moderada.

#### Decisión:

Dado que el valor de  $p = 0.000$  menor que  $\alpha = 0.05$  se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. se concluye que la gestión administrativa se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional.

### 3.2.4 Gestión pedagógica y aprendizaje organizacional

#### Hipótesis específica 3

**H<sub>0</sub>:** la gestión pedagógica no se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

**H<sub>1</sub>:** la gestión pedagógica se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de san Luis.

Tabla 4

*Coeficiente de correlación de Spearman según: gestión pedagógica y aprendizaje organizacional.*

			Gestión pedagógica	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	1.000	,554**
		Sig. (bilateral)	.000	.000
		N	108	108
	Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	,554**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	108	108

Nota: tomado de la base de datos.

#### Interpretación.

La tabla 16 muestra el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0.554 que indica que la correlación entre gestión pedagógica y aprendizaje organizacional es moderada.

#### Decisión:

Dado que el valor de  $p = 0.000$  menor que  $\alpha = 0.05$  se determinó rechazar la hipótesis nula y por consiguiente aceptar la hipótesis de investigación. Es decir que la gestión pedagógica se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional.



### 3.2.4 Gestión comunitaria y aprendizaje organizacional

#### Hipótesis específica 4

**H<sub>0</sub>:** la gestión comunitaria no se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

**H<sub>1</sub>:** la gestión educativa se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

Tabla 5

*Coefficiente de correlación de Spearman según: gestión comunitaria y aprendizaje organizacional.*

		Gestión comunitaria	Aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Gestión comunitaria	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,457**
		N	.000
	Aprendizaje organizacional	Coefficiente de correlación	108
		Sig. (bilateral)	.457 **
		N	1.000

Nota : tomado de la base de datos.

#### Interpretación

La tabla 16 muestra el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0.554 que indica que la correlación entre gestión comunitaria y aprendizaje organizacional es moderada.

#### Decisión:

Dado que el valor de  $p = 0.000$  menor que  $\alpha = 0.05$  se determinó rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Se concluye que la gestión comunitaria se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional.

## **V. Discusión**

## Discusiones

El análisis de los resultados de las estadísticas señalan que existe una correlación moderada entre gestión educativa y aprendizaje organizacional, se obtuvo un coeficiente de rho Spearman 0 0.572 siendo esta una relación positiva y con un nivel de correlación moderada con un p-valor 0.000 menor a 0.050, estos resultados permiten afirmar que la gestión educativa se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014

Este resultado coincide con la tesis de Ríos (2011) quien en su trabajo titulado Influencia del aprendizaje organizacional en la calidad educativa en la Institución educativa “Sagrado corazón de María”, concluye que el aprendizaje organizacional influye significativamente sobre la calidad educativa. Asimismo coincide con lo dicho por Pucci (2008) que solamente el aprendizaje organizacional establece el vínculo entre la competencia de los trabajadores y la competencia de la institución. Establece el vínculo entre la dimensión de gestión en pos de un desarrollo eficaz.

Con relación a la gestión institucional y aprendizaje organizacional se observa un coeficiente de correlación de Spearman 0 0,548, por lo que existe una correlación positiva y con un nivel de correlación moderada y estadísticamente significativo ( $p = 0,000 < 0.05$ ) estos resultados permiten afirmar que la gestión institucional se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

Con relación a la gestión administrativa y aprendizaje organizacional al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo un  $Rho = 0,668$  y un p-valor = 0.000 ( $p = 0.000 < 0.05$ ), resultados que permiten afirmar que la gestión administrativa se relaciona significativamente con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

Resultados que coinciden con el trabajo de tesis de Ramírez (2012) quien en su tesis titulada “ La gestión educativa en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales” donde el autor concluye que se evidencia una marcada influencia de las teorías organizacionales y administrativas inherentes al campo de la administración que son utilizadas por los docentes en su práctica para el cumplimiento de su rol como líder en su institución educativa.

En relación a la gestión pedagógica y aprendizaje organizacional los resultados obtenidos al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman  $Rho=0.554$  y un  $p\text{-valor}=0.000$  ( $p=0.00 < 0.05$ ). Resultados que permiten afirmar que existe una relación positiva y moderada entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

Finalmente en relación a la gestión comunitaria y aprendizaje organizacional los resultados obtenidos en relación al coeficiente de correlación de Spearman es  $Rho=0.457$  y un  $p\text{-valor}=0.000$  ( $p=0.000 < 0.05$ ). lo que permite afirmar que existe una relación positiva moderada entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014.

Los resultados obtenidos concuerdan con los obtenidos por Rentería y Quinteros (2009), en su tesis titulada “Diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de la ciudad de Bolívar, en el turno de la mañana” donde se concluye que el docente debe ser un mediador social toda vez que es el encargado de liderar las acciones motivadoras que motiven a los integrantes de la comunidad educativa a participar del proyecto educativo que debe ser conocido por todos sus integrantes.

## **VI. Conclusiones**

**Primera:** Existe relación significativa entre las variables gestión educativa y aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria de San Luis, 2014, con un Rho de Spearman 0 0,572\*\* con una correlación moderada entre las variables de estudio. Por los resultados se puede afirmar que a más gestión educativa mejor será el aprendizaje organizacional.

**Segunda:** Existe relación significativa entre la gestión institucional y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014, obteniendo una correlación moderada entre las variables de estudio al obtenerse un Rho de Spearman = 0,548\*\*. Por los resultados se puede afirmar que a mejor gestión institucional el aprendizaje organizacional será mejor.

**Tercera:** Existe correlación significativa entre la gestión administrativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014, obteniendo una correlación moderada entre las variables de estudio al obtenerse un Rho de Spearman = 0,548\*\*. Por los resultados se puede afirmar que a mejor gestión administrativa el aprendizaje organizacional será mejor.

**Cuarta:** Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria de San Luis, 2014, obteniendo una correlación moderada de estudio al obtenerse un Rho de Spearman 0,554\*\*. Por los resultados se puede afirmar que a mejor gestión pedagógica el aprendizaje organizacional será mejor.

**Quinta:** Existe relación significativa entre la gestión comunitaria y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de San Luis, 2014, obteniendo una correlación moderada entre las variables de estudio al obtener un Rho de

Spearman  $d = 0,457^{**}$ . Por los resultados se puede afirmar que a mejor gestión comunitaria el aprendizaje organizacional será mejor.

## **VII. Recomendaciones**



**Primera:** Se recomienda que el Ministerio de Educación (MINEDU) fomente la acreditación de las instituciones, para permitir la evaluación y mejora sustancial de la gestión educativa que desarrollan en las instituciones educativas.

**Segunda:** Se recomienda que los directivos de la UGEL N° 07 del distrito de San Luis, deberán implementar talleres de actualización para desarrollar el aprendizaje organizacional en la plana directiva, administrativos, docentes, y comunidad de las diversas instituciones educativas de su jurisdicción.

**Tercera:** Se recomienda cambiar la visión respecto del rol de los directivos, que como líderes educativos se encargan de dirigir la gestión educativa en las instituciones educativas, la misma que debe estar basada en una visión que integre los beneficios intrínsecos con aquellos que guardan relación con las aspiraciones humanas de superación constante y logro de objetivos y no solo restringirse a la satisfacción de las necesidades básicas.

**Cuarta:** Se recomienda de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación que las instituciones educativas deben de ser gestionadas para que se constituyan en organizaciones inteligentes, y sean capaces de desarrollar su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento.

**Quinta:** Se recomienda que las instituciones públicas del nivel primario realicen una gestión educativa tomando en cuenta los principios de la administración, creando nuevas pautas para la acción de los actores educativos, con el objetivo de hacer de la escuela una organización eficiente que logra los objetivos estratégicos trazados de acuerdo al proyecto Educativo Institucional.

**Sexta:** Se recomienda realizar trabajos de investigación que correlacionen las variables gestión educativa y liderazgo resonante para profundizar

sobre otros factores que influyen en la gestión educativa eficiente y que conlleve a tan anhelada escuela inteligente comandada por un líder pedagógico a la altura de las exigencias de la sociedad y considerando que el rol del director es muy importante en este gran cambio que se está aplicando en el sistema educativo nacional es

## **VIII. Referencias**

- Arkin, H. y Colton, R. (1995). *Métodos estadísticos*. New York: Barnes y Noble.
- Bautista, T. (2001). *Propuesta de gestión pedagógica del año académico*. Barcelona: Gedisa.
- Calero, C. (2006). *Gestión Educativa*. Perú: Ediciones Abedul.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima. Editorial San Marcos.
- Carrión, C. (2007). *Educación para una sociedad del conocimiento*. México: Trillas.
- Casassus, J.(1999) *conceptuales para el analisis de los cambios en la gestion de los sistemas educativos, en Oficina regional de Educacion de la UNESCO para america latina y el Caribe*. En linea, disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/00!!76/117612so.pdf>
- Casassus,J. (2000) *Problemas de la gestion educativa en America latina: la tension ente los paradigmas de tipo A y el tipo B. version preliminar* Octubre 2000 UNESCO.
- Castañeda, D. (2012) *¿Capacitación o Aprendizaje Organizacional?* Disponible en Internet: <http://aprendizajeorganizacional.freesevers.com/capaorg.htm>
- Crossan, M., Lane, H. y White, E. (1999): *“Una organización que aprende: de institución a institución”*. *Revista Review*, vol. 24, núm. 3, pp. 522-537. Tomada de [www.uv.es/balbastr/Moreno%20et%20al.pdf](http://www.uv.es/balbastr/Moreno%20et%20al.pdf)
- Correa, A. Álvarez, A. y Correa, S. (2005) *la gestión educativa un nuevo paradigma*, Colombia: Fundación Universitaria Luis amigo.

- Hamilton, M. y Pezo, A. (2005). *Instrumentos de gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Hernández, s; Fernández, C. y Batista, L. (2010). *Metodología de la investigación*, México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. y Rodríguez, P. (2005). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Jiménez, I. (2008). *Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración Educativa*. Revista Electrónica “actividades investigativas en educación”, volumen 8 número 1. Publicada el 30 de abril del 2008 recuperada el 15 marzo de 2014 disponible en: <http://revista.mie.ucr.ac.cr/articulos/2014archivos>
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L. y Canelón, E. (2009). *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*. Revista electronica publicada por el instituto de investigacion en Educacion Universidad de Costa Rica, pp. 1-27.
- Martinez, A. (1994). *De la escuela expansiva a la escuela competitiva: dos modos de modernización*. Colombia: ANTHROPOS
- Motta, R. (2001). *Transformación Organizacional*. Universidad de los Andes. Ediciones UNIANDES. Facultad de Administración. Bogotá – Colombia: Alfa omega.
- Mora, J. (1999) *Transformación y Gestión Curricular en: memorias seminario Taller Evaluación Y Gestión Curricular*, Universidad de Antioquia, septiembre de 1999.

Navarro, M. (2014). *La gestión escolar: una aproximación a su estudio*. México: Palibrio

Palacio, M. (2000). Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. En: hitos de ciencias económicas administrativas. recuperado [www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/acabezuelo/rrhh/aoconceptos\\_procesos\\_estrategias](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/acabezuelo/rrhh/aoconceptos_procesos_estrategias)

Pérez, J. (2010) *Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio"*. Costa Rica: universidad pedagógica Nacional Francisco Morazán.

Prieto I, (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, Universidad de Valladolid.

Puente, Y. (2005) *Organizaciones escolares inteligentes: gestión de entornos educativos de calidad*. Colombia: Coopertiva editorial Magisterio.

Ramírez (2012). *La gestión educativa en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales*. Colombia: Universidad Nacional.

Rentería. L. y quintero, G (2009). *Diseño de una estrategia de Gestion educativa para mejorar los niveles de convivencia escolar*. Pontificia universidad Javeriana.

Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases7marc/texto/9217-06-00064.pdf>.

- Ríos, A. (2011) *Influencia del aprendizaje organizacional en la calidad educativa en la I.E. N° 1528 “Sagrado corazón de María” Pachacutec –Ventanilla*. Perú: Universidad Nacional Mayor de san marcos.
- Riquelme, A. y Cavero, A. (2008) *Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena*.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama
- Rojas, N. (2013). *La Gestión Educativa Y El Desempeño Docente De La Institución Educativa Innova School, Sedes Chorrillos y Ate – 2013*. UCV Post Grado.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, España.
- Senge, P. (1992). *La Quinta disciplina*. Colombia: Grupo editorial Norma
- Senge, P. y Cambrón, M. (2002) *La Quinta disciplina*. Colombia: Grupo editorial Norma
- Sorados, M. (2010) tesis *“Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”* tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en gestión de la educación, UNMSM, Lima \_ Perú.
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Lance Grafico. S.A.C.

- Vargas, J. (2001). *“La Organización Aprendiente, Hitos de Ciencias Económico Administrativas, Año 7, Número 19, pp.33-40, Tabasco. Disponible: <http://anfecatabasco2003.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/19/organización>. Pdf.*
- Velez, A. (2007). *Los Clásicos de la Gerencia*. Bogotá. Universidad del Rosario.
- Yábar , I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. (Tesis de maestria). UNMSM. Lima- Perú..



## **Anexos**

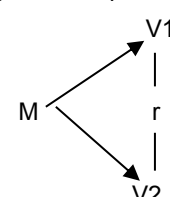
## Anexo 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Maestrístra: - Gladys Pereira Vásquez

Título: Gestión educativa y aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria, San luis 2014.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Método/diseño	Técnica e instrumento	Muestra																		
<p><b>Problema general</b> ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria. San Luis, 2014?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Qué relación existe entre el gestión institucional y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria. San</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión educativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas</p> <p><b>Objetivos específicos</b> 1) Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión institucional y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria. San Luis, 2014. 2) Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión administrativa y</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La gestión educativa se relaciona con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria. San Luis, 2014</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> 1) La gestión institucional se relaciona con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas</p>	<p><b>Metodología</b>  <b>Metodo</b> hipotético deductivo. Consiste en un conocimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.</p> <p><b>Diseño de investigación</b>  El diseño es no experimental, de nivel descriptivo- correlacional, porque el estudio trata de medir el grado de</p>	<p><b>Técnica</b> Se utilizó la encuesta y respecto a este según Tamayo y Tamayo (2008) la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”(p.24).</p> <p><b>Instrumento</b> Se aplicó 1 cuestionario para medir cada variable</p> <p><b>Gestión pedagógica</b> El instrumento para medir gestión pedagógica cuenta con</p>	<p><b>Población</b> En la presente investigación la población está conformada por los docentes de nivel primaria de las instituciones públicas los cuales ascienden a 150, y se describe a continuación en la tabla.</p> <p><b>Tabla 1</b> Población de docentes del nivel primaria de las 6 instituciones educativas públicas del distrito de San Luis, Ugel 07.</p> <table><tr><td>LOS EDUCADORES</td><td>14</td><td>9.3%</td></tr><tr><td>VILLA JARDIN</td><td>26</td><td>17.3%</td></tr><tr><td>SAN JUAN MACIAS</td><td>34</td><td>22.7%</td></tr><tr><td>1128 SAN LUIS</td><td>16</td><td>10.7%</td></tr><tr><td>1133 SANTISMA VIRGEN DE FATIMA</td><td>27</td><td>18.0%</td></tr><tr><td>1216 MIGUEL GRAU SEMINARIO</td><td>21</td><td>14.0%</td></tr></table>	LOS EDUCADORES	14	9.3%	VILLA JARDIN	26	17.3%	SAN JUAN MACIAS	34	22.7%	1128 SAN LUIS	16	10.7%	1133 SANTISMA VIRGEN DE FATIMA	27	18.0%	1216 MIGUEL GRAU SEMINARIO	21	14.0%
LOS EDUCADORES	14	9.3%																					
VILLA JARDIN	26	17.3%																					
SAN JUAN MACIAS	34	22.7%																					
1128 SAN LUIS	16	10.7%																					
1133 SANTISMA VIRGEN DE FATIMA	27	18.0%																					
1216 MIGUEL GRAU SEMINARIO	21	14.0%																					

Luis, 2014? ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria. San Luis - UGEL N° 07, 2014? ¿Qué relación existe entre la Gestión Pedagógica y el Aprendizaje Organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primaria. San Luis, 2014?  ¿Qué relación existe entre la gestión comunitaria y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del	el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primario. San Luis, 2014. 3) Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión pedagógica y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria. San Luis, 2014. 4) Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión comunitaria y el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria. de San Luis, 2014 .	del nivel primaria. San Luis, 2014 2) La gestión administrativa se relaciona con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria. San Luis, 2014 3) La gestión pedagógica se relaciona con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria. San Luis, 2014 4) la gestión comunitaria se relaciona con el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas públicas	relación entre dos o más variables en un contexto particular; siendo el propósito principal de estas investigaciones el saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El diseño de investigación en el cual se encuentra basado la investigación corresponde al siguiente esquema: <div></div> Dónde:	30 ítems y se ha elaborado teniendo en cuenta lo propuesto por la UNESCO (2011). La misma que se halla compuesto por: gestión institucional l(11) gestión administrativa(8) gestión pedagógica(10) gestión comunitaria( 4). <b>Aprendizaje organizacional</b> El instrumento que se diseñó para medir el aprendizaje organizacional Cuenta con 32 ítems y esta distribuidos en dominio persoanal5),modelos mentales (6),visión compartida(10) aprendizaje en equipo (9) pensamiento sistémico (3)  Los instrumentos descritos presenta una escala tipo Likert con cinco niveles de respuesta: 1= nunca, 2 = casi nunca, 3 = A veces, 4 = casi siempre, 5 = siempre.	<table><tr><td>0082 LA CANTUTA</td><td>12</td><td>8.0%</td></tr></table>  Muestra La muestra es censal ya que se tomó a toda la población	0082 LA CANTUTA	12	8.0%
0082 LA CANTUTA	12	8.0%						

nivel primaria. San Luis, 2014?		del nivel primaria. San Luis, 2014	M = Profesores de las instituciones educativas públicas del nivel primaria de San Luis, 2014 V1=gestión educativa V2=aprendizaje organizacional r=Relación entre variables.		
---------------------------------	--	------------------------------------	--	--	--

## Anexo 2

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

1. 2. Dimensiones	3. 4. Indicadores	5. 6. Ítems	7. Escala y 8. Valores	9. Niveles y 10. rangos
11. 12. Gestión institucional	13. Documento de gestión 14. Organización escolar. 15. Clima organizacional 16. Actitud personal	17. 18. 19. 1,2,3,4 20. 5,6,7,8 21. 9, 10,11	22. 23. 24. 25. 26. Nunca (1) 27. Casi nunca (2) 28. Algunas veces (3) 29. Casi siempre (4) 30. Siempre (5)	31.     36.Buena 37.[112-150] 38. 39. 40. 41.Regular 42.[71-111] 43. 44. 45.Mala 46.[30-70]
47. Gestión administrativa	48. Administración de recursos financieros 49. Administración de recursos materiales 50. Administración de recursos humanos	51. 12,13 52. 14, 15 53. 16,17, 54. 18		
55. 56. Gestión pedagógica	57. Planes y programas de estudio 58. Desarrollo profesional docente 59. Opciones metodológicas evaluativas	60. 19,p20, 61. 21,22, 62. 23,24,25 26,27,28		
63. Gestión 64. comunitaria	65. Comunicación fluida 66. Buenas relaciones 67. Trabajo en equipo	68. 69. 29, 30, 70.		

## Anexo 3

71. 72. Dimensiones	73. 74. Indicadores	75. 76. Ítems	77. Escala y 78. Valores	79. Niveles y 80. rangos
81. 82. 83. <b>Dominio Personal</b> 84.	85. Identidad institucional 86. Compromiso con el trabajo en equipo 87. Liderazgo	88. 1,2,3, 89. 4,5, 90.	91. 92. 93. 94. Nunca (1) 95. Casi nunca (2)	99. 100. 101. 102. 103. Alto
111. 112. <b>Modelos Mentales</b>	113. Disposición hacia el cambio 114. Satisfacción laboral	115. 6,7, 116. 8,9 117. 10 118.	96. Algunas veces (3) 97. Casi siempre (4) 98. Siempre (5)	104. [117-160] 105. 106. Medio 107. [74-116] 108.
119. 120. <b>Visión Compartida</b>	121. Cultura organizacional 122. Libertad de acción 123. Metas compartidas	124. 11, 12 125. 13, 14 126. 15,16,17 18,19,20		109. Bajo 110. [32-73]
127. 128. <b>Aprendizaje en equipo</b>	129. Reflexión sobre práctica docente 130. Compromiso con su labor docente 131.	132. 21,22,23 133. 24,25,26 , 134. 27,28,29		
135. 136. <b>Pensamiento sistémico</b>	137. Compromiso con la institución 138. Satisfacción con la labor realizada 139.	140. 141. 30,31, 32 142.	143.	144.

## CUESTIONARIO

### SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Edad..... Sexo.....

Estimado Colega: Agradezco su ayuda para evaluar el grado de claridad y pertinencia de los siguientes ítems. Este instrumento pretende medir la percepción que usted tiene sobre el nivel de Gestión Educativa en su Institución Educativa

#### Instrucciones:

Margue con una X el número que considere correcto con base en las siguientes escalas

Nunca (1)	Casi nunca (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	siempre (5)
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

Dimensiones / ítems					
	1	2	3	4	5
<b>Dominio Personal</b>					
1. Los docentes en la I.E. aprenden observando a sus compañeros de trabajo.					
2. Los docentes en la I.E logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en equipo.					
3. Los docentes trabajamos activamente en los equipos de trabajo.					
4. En esta I.E. se respetan las decisiones que se toman por consenso					
5. Los docentes logran sus metas cuando trabajan en equipo					
<b>Modelos mentales</b>					
6. Los docentes responden positivamente a las nuevas tendencias en educación.					
7. En su I.E. a los docentes que cometen errores proponiéndose innovar, se les anima para que continúen trabajando					
8. Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los profesores contribuye al logro de los objetivos institucionales.					
9. La I.E. otorga reconocimiento a los profesores que producen conocimiento					
<b>Visión Compartida</b>					
10. Los docentes conocen la visión de su I.E.					
11. Los docentes de su I.E. comparten la misión de la I.E.					
12. Los docentes de la I.E. comparten la visión de la I.E.					
13. Los docentes de su I.E. avalan la propuesta pedagógica de su PEI.					
14. Los docentes de su I.E. aplican la propuesta pedagógica de su PEI.					
15. Los docentes de su I.E. conocen los valores institucionales..					

16. Los docentes de su I.E. practican los valores institucionales.					
17. En la I.E. se promueve la participación equitativa entre los miembros de la Comunidad educativa					
18. Los docentes se integran en los equipos de trabajo para lograr objetivos comunes.					
19. Entre los equipos de trabajo se comparte conocimiento para lograr una meta común					
20. Los medios escritos y audiovisuales que la I.E. utiliza para el intercambio de información son eficaces.					
<b>Aprendizaje en Equipo</b>					
21. En la I.E. los profesores aprenden mediante el intercambio de experiencias pedagógicas con otros profesores					
22. Su I.E. promueve situaciones para que los profesores intercambien su conocimiento.					
23. En la I.E. existe un clima favorable para el trabajo en equipo.					
24. Existe un ambiente de armonía, comunicación y sana convivencia en la I.E.					
25. Los profesores de la I.E. logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en equipo.					
26. El director promueve actividades para el aprendizaje en equipo.					
27. Los docentes de la I.E. aprenden cuando trabajan en equipo y con entusiasmo.					
28. Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común.					
29. Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de capacitaciones, eventos a los que ellos asisten					
<b>Pensamiento sistémico</b>					
30. Los docentes colaboran mutuamente y de forma voluntaria aunque no forme parte de Sus funciones					
31. Los docentes de la I.E. participan en planes de mejora continua					
32. Su I.E. genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de los docentes que trabajan en ella					

Muchas Gracias





**CUESTIONARIO  
SOBRE GESTION EDUCATIVA**

Edad..... Sexo.....

Estimado Colega: Agradezco su ayuda para evaluar el grado de claridad y pertinencia de los siguientes ítems. Este instrumento pretende medir la percepción que usted tiene sobre el nivel de Gestión Educativa en su Institución Educativa

**Instrucciones:**

Margue con una X el número que considere correcto con base en las siguientes escalas

Nunca (1)	Casi nunca (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	siempre (5)
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

	1	2	3	4	5
<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>					
1. En la Institución Educativa se cuenta con un PEI actualizado					
2. El reglamento interno de la I.E es de conocimiento público					
3. El director (a) promueve la participación equitativa entre los integrantes de la comunidad educativa					
4. El personal directivo hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones que da el MED					
5. Existe una buena estructura organizacional de la institución educativa.					
6. El director (a) propicia una cultura organizacional orientada a la excelencia					
7. El director (a) promueve la participación docente en las diferentes actividades de la I.E					
8. El clima institucional es favorable para desempeñarse satisfactoriamente.					
9. Se genera en la I.E. un ambiente agradable que fomente el liderazgo en los docentes					
10. Existe un ambiente de armonía, comunicación y sana convivencia en su institución					
11. La toma de decisiones que se realiza en su institución educativa es producto del consenso					
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>					
12. Se generan ingresos propios para el buen funcionamiento de la I.E.					
13. Se toma en cuenta la opinión del personal para el uso de los recursos financieros que genera la institución					
14. Se publica oportunamente los balances económicos.					
15. La dirección propicia la adquisición de recursos materiales					
16. Los recursos materiales son distribuidos adecuada y oportunamente					
17. La infraestructura escolar está en óptimo estado					
18. Los directivos y docentes de esta institución trabajan bajo una buena estructura organizacional					
<b>GESTION PEDAGOGICA</b>					
19. En la I.E se elabora la programación teniendo en cuenta el PEI					
20. . Para elaborar la programación teniendo en cuenta el PCI.					
21. La programación la elabora coordinadamente un equipo de docentes					
22. Se supervisa la preparación de las sesiones de aprendizaje según la situación de contexto					

23. Se organiza la participación permanente en eventos de actualización					
24. Se promueve la participación en experiencias significativas de desarrollo personal.					
25. Se impulsa el desarrollo de proyectos de mejora de la calidad de servicio educativo.					
26. Se monitorea el manejo de diversas estrategias pedagógicas para atender de manera diferenciada a los estudiantes con necesidades educativas especiales..					
27. Se supervisa el uso de diversas estrategias de enseñanza para generar niveles óptimos de aprendizaje.					
28. Se vigila el uso de diversas estrategias de enseñanza para generar niveles óptimos de aprendizaje					
<b>GESTION COMUNITARIA</b>					
29. En la I.E se desarrollan actividades de proyección social					
30. Se establecen alianzas estratégicas con las instituciones de la comunidad.					

Muchas gracias.

# ANEXO 4

## BASE DE DATOS

N°	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	ITEMS																																
		Variable:																																
		IT 1	IT 2	IT 3	IT 4	IT 5	IT 6	IT 7	IT 8	IT 9	IT 10	IT 11	IT 12	IT 13	IT 14	IT 15	IT 16	IT 17	IT 18	IT 19	IT 20	IT 21	IT 22	IT 23	IT 24	IT 25	IT 26	IT 27	IT 28	IT 29	IT 30	IT31	IT32	
1	Docente 1	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	1	3	4	
2	Docente 2	3	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	
3	Docente 3	4	4	4	3	5	4	4	3	2	5	5	4	4	2	2	5	4	3	4	2	4	2	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	
4	Docente 4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	Docente 5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	5	5	3	4	3	
6	Docente 6	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	5	5	3	4	3	
7	Docente 7	4	4	3	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	2	2	3	3	3	1	4	4	1	3	3	
8	Docente 8	4	4	3	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	2	3	3	3	2	4	4	3	2	3	
9	Docente 9	4	4	3	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	3	5	2	2	3	3	3	1	4	4	1	3	3	
10	Docente 10	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
11	Docente 11	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
12	Docente 12	4	4	4	3	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
13	Docente 13	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	
14	Docente 14	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
15	Docente 15	3	3	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	
16	Docente 16	4	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	
17	Docente 17	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
18	Docente 18	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
19	Docente 19	4	4	3	3	4	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
20	Docente 20	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
21	Docente 21	2	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4
22	Docente 22	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	
23	Docente 23	4	4	5	3	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2	5	5	4	4	4	5	2	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	
24	Docente 24	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	
25	Docente 25	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	
26	Docente 26	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
27	Docente 27	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
28	Docente 28	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	
29	Docente 29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
30	Docente 30	4	5	3	5	4	3	5	5	5	5	3	3	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	3	5	5	3	4	4	3	
31	Docente 31	3	3	2	3	3	3	3	1	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	
32	Docente 32	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	
33	Docente 33	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
34	Docente 34	4	4	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	
35	Docente 35	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	
36	Docente 36	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	3	2	1	3	3	2	
37	Docente 37	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	
38	Docente 38	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	
39	Docente 39	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	6	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	
40	Docente 40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	43	

N°	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	Variable:																																
		IT 1	IT 2	IT 3	IT 4	IT 5	IT 6	IT 7	IT 8	IT 9	IT 10	IT 11	IT 12	IT 13	IT 14	IT 15	IT 16	IT 17	IT 18	IT 19	IT 20	IT 21	IT 22	IT 23	IT 24	IT 25	IT 26	IT 27	IT 28	IT 29	IT 30	IT31	IT32	
41	Docente 41	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
42	Docente 42	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
43	Docente 43	4	4	4	3	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
44	Docente 44	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	
45	Docente 45	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
46	Docente 46	3	3	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	
47	Docente 47	4	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	
48	Docente 48	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
49	Docente 49	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
50	Docente 50	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
51	Docente 51	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
52	Docente 52	4	4	4	3	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
53	Docente 53	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	
54	Docente 54	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
55	Docente 55	3	3	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	
56	Docente 56	4	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	
57	Docente 57	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	
58	Docente 58	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
59	Docente 59	4	4	3	3	4	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
60	Docente 60	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
61	Docente 61	2	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	
62	Docente 62	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	
63	Docente 63	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	2	3	
64	Docente 64	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
65	Docente 65	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3
66	Docente 66	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
67	Docente 67	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	3	5	5	3	4	3
68	Docente 68	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	5	5	3	4	3	
69	Docente 69	4	4	3	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	2	2	3	3	3	1	4	4	1	3	3	
70	Docente 70	4	4	3	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	2	3	3	3	2	4	4	3	2	3	
71	Docente 71	4	4	3	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	3	5	2	2	3	3	3	1	4	4	1	3	3	
72	Docente 72	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	Docente 73	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	Docente 74	4	4	4	3	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
75	Docente 75	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
76	Docente 76	3	3	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	
77	Docente 77	4	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	
78	Docente 78	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	
79	Docente 79	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	Docente 80	4	4	3	3	4	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3

N°	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	Variable:																																
		IT 1	IT 2	IT 3	IT 4	IT 5	IT 6	IT 7	IT 8	IT 9	IT 10	IT 11	IT 12	IT 13	IT 14	IT 15	IT 16	IT 17	IT 18	IT 19	IT 20	IT 21	IT 22	IT 23	IT 24	IT 25	IT 26	IT 27	IT 28	IT 29	IT 30	IT31	IT32	
80	Docente 80	4	4	3	3	4	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
81	Docente 81	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
82	Docente 82	2	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4
83	Docente 83	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
84	Docente 84	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3
85	Docente 85	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
86	Docente 86	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3
87	Docente 87	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	Docente 88	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	5	5	3	4	3	3
89	Docente 89	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	5	5	3	4	3	3
90	Docente 90	4	4	3	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	2	2	3	3	3	1	4	4	1	3	3	3
91	Docente 91	4	4	3	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	2	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3
92	Docente 92	4	4	3	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	3	5	2	2	3	3	3	1	4	4	1	3	3	3
93	Docente 93	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
94	Docente 94	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
95	Docente 95	4	4	4	3	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
96	Docente 96	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
97	Docente 97	3	3	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4
98	Docente 98	4	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4
99	Docente 99	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4
100	Docente 100	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
101	Docente 101	4	4	3	3	4	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
102	Docente 102	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
103	Docente 103	2	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3
104	Docente 104	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
105	Docente 105	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	2	3	3
106	Docente 106	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
107	Docente 107	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3
108	Docente 108	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

## BASE DE DATOS Gestión Educativa

N°	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	Variable:																														
		IT 1	IT 2	IT 3	IT 4	IT 5	IT 6	IT 7	IT 8	IT 9	IT 10	IT 11	IT 12	IT 13	IT 14	IT 15	IT 16	IT 17	IT 18	IT 19	IT 20	IT 21	IT 22	IT 23	IT 24	IT 25	IT 26	IT 27	IT 28	IT 29	IT 30	
1	Docente 1	5	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	
2	Docente 2	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	
3	Docente 3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	2	5	5	2	4	2	4	4	4	3	
4	Docente 4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
5	Docente 5	3	1	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	
6	Docente 6	4	3	2	3	4	5	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	5
7	Docente 7	4	5	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	3	3	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	Docente 8	4	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	3	1	3	4	3	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	Docente 9	4	5	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	3	1	3	4	3	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	Docente 10	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
11	Docente 11	3	1	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
12	Docente 12	5	3	4	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	3	
13	Docente 13	4	2	3	2	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
14	Docente 14	4	1	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	4	5	3	3	3	3	2	
15	Docente 15	4	2	3	2	2	4	2	2	1	2	2	1	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	
16	Docente 16	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
17	Docente 17	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
18	Docente 18	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	
19	Docente 19	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	1	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	
20	Docente 20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	
21	Docente 21	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	2	3	
22	Docente 22	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	
23	Docente 23	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	2	3	2	3	2	2	3	4	2	3	4	2	4	4	4	3	1	
24	Docente 24	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
25	Docente 25	3	1	1	3	2	2	3	3	4	4	4	1	1	1	3	4	4	3	4	4	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	
26	Docente 26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	
27	Docente 27	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	2	1	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
28	Docente 28	4	4	1	4	1	1	1	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	1	4	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	
29	Docente 29	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	
30	Docente 30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
31	Docente 31	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	
32	Docente 32	4	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	
33	Docente 33	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
34	Docente 34	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
35	Docente 35	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	5	3	3	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	
36	Docente 36	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	2	3	
37	Docente 37	4	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	
38	Docente 38	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
39	Docente 39	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	
40	Docente 40	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	Variable:																													
	IT 1	IT 2	IT 3	IT 4	IT 5	IT 6	IT 7	IT 8	IT 9	IT 10	IT 11	IT 12	IT 13	IT 14	IT 15	IT 16	IT 17	IT 18	IT 19	IT 20	IT 21	IT 22	IT 23	IT 24	IT 25	IT 26	IT 27	IT 28	IT 29	IT 30
Docente 41	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2
Docente 42	4	4	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	1	2
Docente 43	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
Docente 44	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5
Docente 45	5	5	5	5	3	4	3	4	3	5	3	5	4	4	4	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	2	4
Docente 46	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	1	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	2	2	4
Docente 47	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	2
Docente 48	4	4	2	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4
Docente 49	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3
Docente 50	2	2	2	4	6	2	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
Docente 51	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
Docente 52	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
Docente 53	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	5	3	3	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2
Docente 54	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	2	3
Docente 55	4	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2
Docente 56	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
Docente 57	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2
Docente 58	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
Docente 59	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2
Docente 60	4	4	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	1	2
Docente 61	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
Docente 62	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Docente 63	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4
Docente 64	4	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3
Docente 65	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Docente 66	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
Docente 67	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	5	3	3	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2
Docente 68	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	2	3
Docente 69	4	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2
Docente 70	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
Docente 71	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2
Docente 72	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
Docente 73	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2
Docente 74	4	4	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	1	2
Docente 75	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
Docente 76	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Docente 77	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4
Docente 78	4	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3
Docente 79	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Docente 80																														



N°	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	Variable:																														
		IT 1	IT 2	IT 3	IT 4	IT 5	IT 6	IT 7	IT 8	IT 9	IT 10	IT 11	IT 12	IT 13	IT 14	IT 15	IT 16	IT 17	IT 18	IT 19	IT 20	IT 21	IT 22	IT 23	IT 24	IT 25	IT 26	IT 27	IT 28	IT 29	IT30	
81	Docente 81	4	4	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	1	2
82	Docente 82	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	
83	Docente 83	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5
84	Docente 84	5	5	5	5	3	4	3	4	3	5	3	5	4	4	4	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	2	4
85	Docente 85	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	1	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	2	2	4	
86	Docente 86	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2
87	Docente 87	4	4	2	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
88	Docente 88	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3
89	Docente 89	2	2	2	4	6	2	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
90	Docente 90	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
91	Docente 91	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
92	Docente 92	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	5	3	3	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2
93	Docente 93	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	2	3	
94	Docente 94	4	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	
95	Docente 95	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4	
96	Docente 96	4	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	
97	Docente 97	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
98	Docente 98	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
99	Docente 99	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	5	3	3	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	
100	Docente 100	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	2	3	
101	Docente 101	4	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	
102	Docente 102	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
103	Docente 103	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	
104	Docente 104	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	
105	Docente 105	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	
106	Docente 106	4	4	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	1	2	
107	Docente 107	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4	
108	Docente 108	4	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	